

MERCADO AMPLIADO: EL CASO DE BOYDORR NUTRITION

LUISA FERNANDA CASALLAS MALAVER

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2019**

MERCADO AMPLIADO: EL CASO DE BOYDORR NUTRITION

Trabajo de grado para optar al título de magíster en administración (MBA)

LUISA FERNANDA CASALLAS MALAVER¹

Asesora temática: Raquel Roldán Yepes, MDCM

Asesora metodologica: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2019**

¹ lfcasallam@eafit.edu.co

Dedico este trabajo de grado a
mi madre, que siempre me apoyó
en todo este proceso de
formación académica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre, por todo su apoyo durante todo este camino, y a mis profesores, por todas las herramientas y los conocimientos brindados para culminar esta etapa de crecimiento profesional

De igual forma a Boydorr Nutrition, sin cuyo apoyo y acceso a la información no hubiera sido posible desarrollar e implementar esta metodología.

TABLA DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	11
<i>INTRODUCCIÓN</i>	12
1. OBJETIVOS	13
1.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
3 MARCO TEÓRICO	14
4 MATERIALES Y MÉTODOS	20
4.1 METODOLOGÍA	20
5 DESARROLLO DEL PROYECTO	21
5.1 DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	21
5.2 SELECCIÓN DE MERCADOS	26
5.2.1 Identificación de mercados y variables	26
5.2.2 Análisis de las variables	27
5.2.3 Selección del mercado objetivo	45
5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO (COSTA RICA)	47
5.3.1 Nicho y segmentación del mercado	48
5.3.2 Requisitos de origen	52
5.3.3 <i>Benchmarking</i> de la competencia	55
5.3.4 Modo de entrada	57
5.3.5 Estrategia de precio	57
5.3.6 Estrategia de promoción y comunicación	59
6 CONCLUSIONES	61
7 LECCIONES APRENDIDAS	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Site selection	46
Tabla 2. Bechmarking de la competencia	55
Tabla 3. Matriz de costos	58

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Exportaciones per cápita de Latinoamérica en USD	16
Gráfica 2. Exportaciones de países latinoamericanos como porcentaje de exportaciones mundiales	17
Gráfica 3. Índice de participación en el comercio mundial para Latinoamérica	18
Grafica 4. Diagnóstico de internacionalización	25
Gráfica 5. Países a los que exporta Colombia para la partida arancelaria 21069033	
Gráfica 6. Participación del mercado para la categoría de manejo de peso y bienestar en Costa Rica por compañía	35
Grafica 7. Participación del mercado para la categoría de manejo de peso y bienestar en Guatemala por compañía	36
Grafica 8. Participación del mercado para la categoría de manejo de peso y bienestar en Canadá por compañía	37
Grafica 9. Mortalidad por enfermedades transmisibles de acuerdo con causa en Costa Rica	50

GLOSARIO

ADUANA: ente gubernamental que se ocupa de la gestión de trámites de exportación e importación.

ACUERDO COMERCIAL: entendimiento bilateral, plurilateral o multilateral entre estados, que puede ser de cooperación internacional o de integración internacional. Son, en lo fundamental, los tratados de libre comercio, los acuerdos de promoción comercial y los acuerdos de alcance parcial que se encuentren vigentes o en aplicación provisional.

AUTORIDAD ADUANERA: persona de la administración aduanera que, en virtud de la ley y en ejercicio de sus funciones, ejerce la potestad aduanera.

CERTIFICADO DE VENTA LIBRE (CVL): documento expedido por la autoridad sanitaria competente del país de origen, en el que conste que los alimentos, las materias primas o los insumos para alimentos destinados al consumo humano objeto de exportación se encuentran autorizados para su uso, su consumo y su comercialización en el país de origen. Su vigencia no debe ser mayor de un año.

CERTIFICADO SANITARIO DEL PAÍS DE ORIGEN: documento expedido por la autoridad sanitaria competente del país de origen, o por la que ejerza dicha función, en el que certifica que los alimentos, las materias primas y los insumos para alimentos son aptos para el consumo humano o que pueden ser utilizados en la fabricación de alimentos para consumo humano, de tal modo que cumplan los requisitos establecidos por la autoridad sanitaria competente.

EXPORTACIÓN: es el conjunto de bienes y servicios comercializados por un país a otro estado o territorio extranjero. Desempeña una labor muy importante en la economía de los países junto con las importaciones.

EXPORTACIÓN DEFINITIVA: régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero nacional de mercancías nacionales o de mercancías en libre circulación, para su uso o consumo definitivo en otro país, de tal manera que se cumplan los procedimientos que deben ser llevados a cabo por las personas interesadas y por la aduana con el fin de acatar la legislación aduanera.

GLOBALIZACION: proceso por el que las economías y los mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los gobiernos.

INFLACION: elevación general y continuada del nivel de precios de consumo y de los activos.

MERCANCÍA: todos los bienes susceptibles de ser clasificados en la nomenclatura arancelaria y sujetos a control aduanero.

MERCANCÍA EN LIBRE CIRCULACIÓN: mercancía de la que se puede disponer libremente en el territorio aduanero nacional, sin restricciones, una vez cumplidas las formalidades aduaneras.

PAÍS DE COMPRA: país en el que reside el vendedor de los bienes.

PAÍS DE DESTINO: último país hasta el que se sepa, en el momento de la exportación, en el que se entregarán los bienes, con independencia del lugar al que se hayan despachado inicialmente y de que en su camino hacia ese último país hayan estado sometidos o no a transacciones comerciales u otras operaciones que pudieran haber cambiado su situación jurídica.

PAÍS DE ORIGEN: país en el que las mercancías fueron producidas o fabricadas, de acuerdo con el criterio establecido a los efectos de la aplicación de la tarifa aduanera relativa a las restricciones cuantitativas o a cualquier otra medida relativa al comercio.

PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO): es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en él y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

REGISTRO SANITARIO: es el documento expedido por la autoridad sanitaria correspondiente (Invima), mediante el que se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano.

ZONA FRANCA COMERCIAL E INDUSTRIAL: parte del territorio económico de un estado en el que toda mercancía que se introduzca se considera por lo general, en lo que se refiere a los derechos e impuestos de importación, fuera del territorio aduanero.

RESUMEN

El proceso de internacionalización resulta de una combinación de pensamiento estratégico y acciones, oportunidades y necesidades. Debido a la complejidad dada de este fenómeno, es muy difícil crear un concepto general de proceso de internacionalización. En línea con la estrategia del Grupo Antioquia Exporta Más, se hizo una evaluación con el fin de examinar la viabilidad y, en forma específica, la aplicabilidad en el sector y en la empresa escogidos. A partir de esta selección, se desarrolló el proyecto de internacionalización de la empresa Boydor Nutrition S. A. S., dedicada al desarrollo de soluciones nutricionales especializadas.

Objetivo: diseñar un plan exportador para la empresa Boydor Nutrition y establecer un país como punto de inicio, para ingresar en un mercado ampliado.

Método: se aplicó la metodología definida para el diseño de planes exportadores, que consta de cuatro fases que incluyen: el diagnóstico de la empresa frente a sus capacidades para la internacionalización, en la que se evaluó su potencial exportador, para pasar a continuación por todo un proceso de análisis de mercados potenciales para la selección del mercado objetivo, seguido del análisis específico del producto por exportar en el mercado elegido para, en último lugar, definir las estrategias de exportación.

Palabras clave: exportación, requisitos sanitarios, acuerdos comerciales, estrategias de internacionalización.

INTRODUCCIÓN

El proceso de internacionalización resulta de una combinación de pensamiento estratégico y acciones, oportunidades y necesidades. Debido a la complejidad dada de este fenómeno, es muy difícil crear un concepto general de proceso de internacionalización. El desafío en las empresas consiste en medir las capacidades iniciales de la organización y cumplir los requerimientos necesarios para empezar este proceso de mercado ampliado.

Existen muchas estrategias para hacer la implementación de un plan exportador y una de ellas, es la metodología del Grupo Antioquia Exporta Más. Frente a esta metodología, se debe hacer una evaluación, con el fin de examinar la viabilidad y, en forma específica, la aplicabilidad en el sector y en la empresa escogidos. A partir de esta selección, se plantea desarrollar el proyecto de internacionalización de la empresa Boydorr Nutrition S. A. S. El objetivo del trabajo de grado es iniciar la implementación de este plan exportador en la compañía mencionada, dedicada al desarrollo de soluciones nutricionales especializadas y, además, establecer un país como punto de inicio.

De manera alineada con la metodología definida para el diseño de planes exportadores, lo primero es llevar a cabo el diagnóstico de la empresa frente a sus capacidades para la internacionalización, luego debe hacerse el análisis de los mercados potenciales y con posterioridad la selección del mercado objetivo. Por último, frente al mercado objetivo se debe definir la estrategia de exportación.

Esta investigación está dirigida a todas las industrias del sector de bienes de consumo, en forma específica a los alimentos en polvo de usos clínico o como suplementos de Colombia.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan exportador para la empresa Boydorr Nutrition y establecer un país como punto de inicio, para ingresar en un mercado ampliado.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables y los componentes de una estrategia de internacionalización en el mercado exterior para Boydorr Nutrition S. A. S.
- Analizar la situación actual de Boydorr Nutrition S. A. S. con base en un diagnóstico de sus procesos administrativos y productivos para determinar su potencial exportador.
- Aplicar la metodología de intervención y consultoría del Grupo Antioquia Exporta más a Boydorr Nutrition S. A. S. para contribuir a su estrategia de internacionalización.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para ingresar en un mercado internacional es necesario primero conocer el estado actual de la compañía y su grado de madurez para iniciar dicho proceso; además, conocer los tipos de estrategias que pueden aplicar para la empresa, a continuación hacer una evaluación del mercado en diferentes países para conocer las características legales y culturales, la población y el funcionamiento de su economía para estudiar la viabilidad y la rentabilidad económica y social del proyecto, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma segura, eficiente y rentable. Una vez se decidan los mercados, hay que indagar sobre los requisitos sanitarios del país, para asegurar el cumplimiento de toda la parte regulatoria y legal. Por último, se debe investigar la forma adecuada de ingresar en este mercado, ya sea por medio de una alianza estratégica con una industria del sector o por medio de una inmersión total.

3 MARCO TEÓRICO

En proceso de globalización, un hecho histórico determinante en la estructura económica y política mundial fue el proceso de apertura económica, que hace referencia a la “descentralización, la desregulación, y las privatizaciones” de los mercados, basada en el modelo capitalista, en el que los países le apostaban así al comercio exterior como herramienta para el desarrollo y crecimiento de la economía nacional” (Ojeda Pérez et al., p 2).

Desde el punto de vista económico, hace algunos años la fuerza motriz de la globalización económica mundial empezó con las grandes empresas, cuyo negocio ha facilitado en gran medida la libre circulación de los factores de producción; así mismo, las pequeñas y medianas compañías también

experimentaron cambios en los negocios. Con excepción de unas pocas organizaciones, casi todas las firmas de agricultura y alimentación pertenecen a la categoría de pequeñas y medianas empresas. Una de las manifestaciones del proceso de globalización e internacionalización del entorno organizacional es el concepto de que las compañías están entrando en un período de competencia sostenida. Las empresas exitosas son aquellas que pueden aplicar los resultados de la investigación y la implementación de la innovación para anticipar las necesidades futuras de los clientes con mayor rapidez que la competencia (Mura y Gašparíková, 2010).

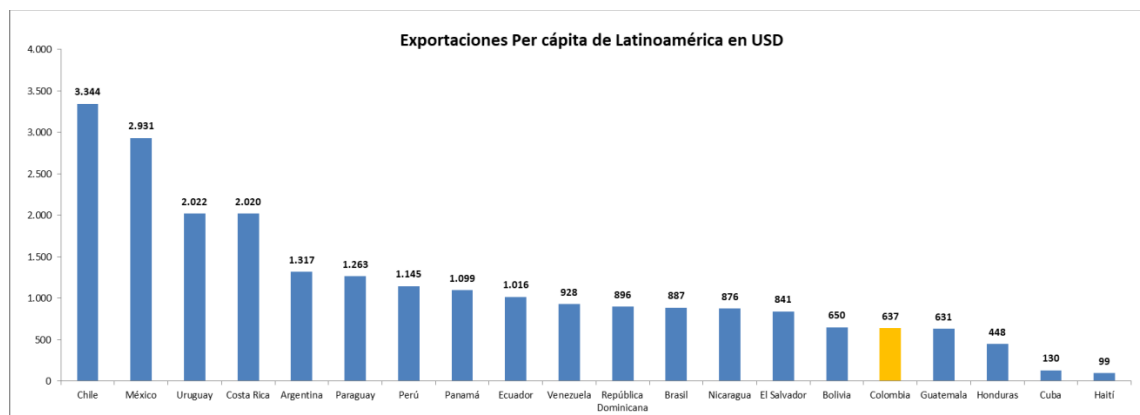
En particular, en Colombia, a partir de la década de los noventa, en medio del gobierno de César Gaviria Trujillo (1990-1994) se promulgaron reformas de corte neoliberal, entre las que se destacan: “liberalización de importaciones (reducción de aranceles y eliminación de cuotas), liberalización del mercado cambiario, liberalización de la cuenta de capitales (endeudamiento e inversión extranjera directa), independencia del Banco de la República, descentralización fiscal, reformas tributarias, laboral, privatizaciones y concesiones” (Ojeda Pérez et al., 2018, p 2).

El retraso del proceso de internacionalización de la economía colombiana ha generado dos situaciones lamentables. La primera es que de esta manera el país ha desaprovechado importantes oportunidades de acceder a mayores niveles de crecimiento económico y bienestar social. Los países más dinámicos de las últimas décadas, tanto en el mundo como en la región, han apoyado su modelo de desarrollo en una decidida inserción en la economía mundial. La segunda situación lamentable es que el rezago de la internacionalización de la economía colombiana ha sido el resultado de la aplicación de políticas públicas que han restringido la productividad del país y han generado ingentes beneficios para sectores poco competitivos, como lo muestra el caso de la excesiva protección del sector agropecuario y la frustración generada por la aplicación del programa Agro

Ingreso Seguro. Casos como el mencionado ilustran cómo la preservación de los privilegios de unos pocos ha terminado perjudicando a toda la economía colombiana, minando su competitividad y sacrificando oportunidades de mayor crecimiento y empleo (Ojeda Pérez et al., 2018).

A partir de la década de los noventa, Colombia se convirtió en una de las economías más importantes de América Latina. En 2016 registró USD30.984 millones en exportaciones, valor que fue menor al del año anterior pero que, a la vez, exhibió una disminución menor de la registrada en 2015. Sin embargo, pese a que la economía colombiana es la sexta que más exportó en 2016 en Latinoamérica, es tal vez una de las que menos apertura comercial muestra (Mojica Agudelo y Gómez, 2017).

Gráfica 1. Exportaciones per cápita de Latinoamérica en USD

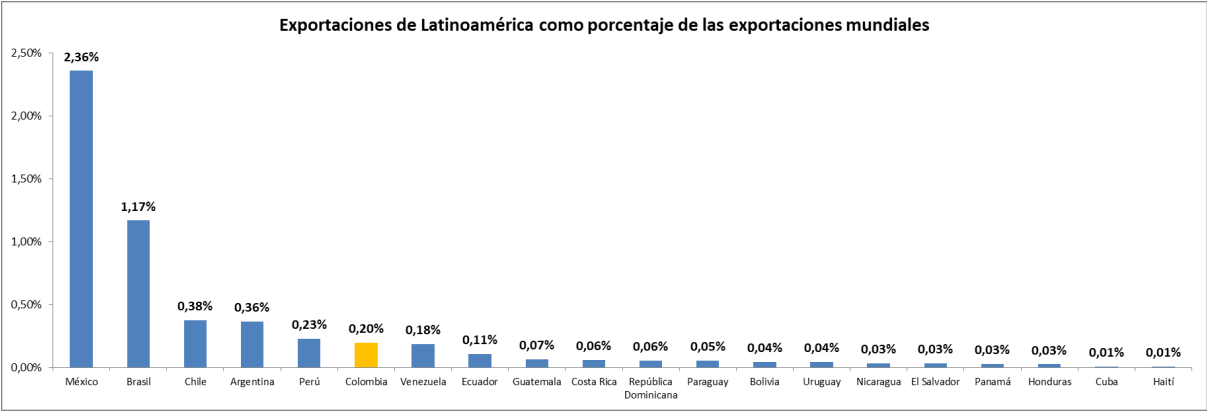


Fuente: Trade map (s.f.)

Las exportaciones per cápita del país apenas alcanzan los USD637 por habitante, lo que lo ubica como el quinto país con los indicadores más bajos en este frente. Las bajas exportaciones per cápita solamente superan las de Guatemala, Honduras, Cuba y Haití y se alejan an medida apreciable de las de Chile, México y Uruguay, economías con las exportaciones por habitante más altas de Latinoamérica. En particular, Chile exporta USD3.344 por habitante, México

USD2.931 y Uruguay USD2.022, valores que son entre tres y cinco veces las exportaciones per cápita de Colombia (Mojica Agudelo y Gómez, 2017).

Gráfica 2. Exportaciones de países latinoamericanos como porcentaje de exportaciones mundiales



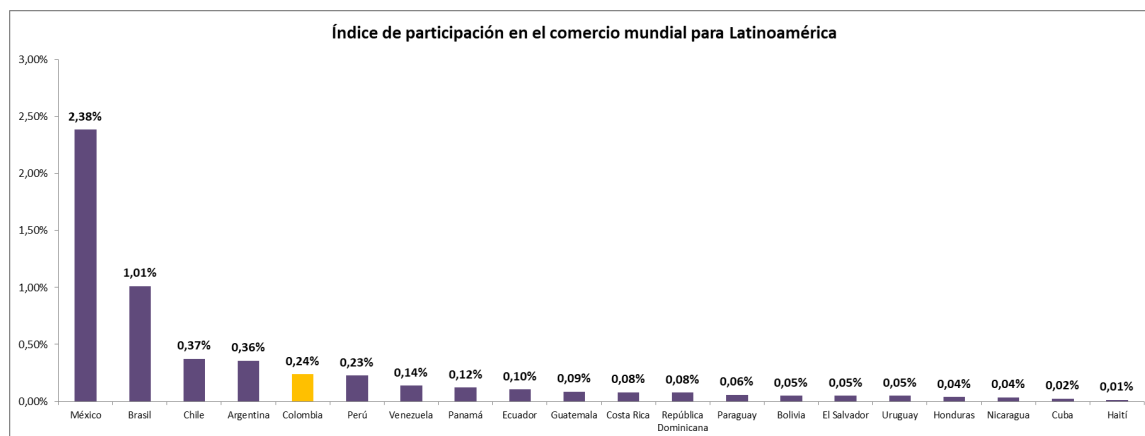
Fuente: Trade map (s.f.)

En materia de participación en los intercambios comerciales mundiales, los países latinoamericanos tienen pesos bastante diferentes. Las exportaciones de Colombia, como porcentaje de las exportaciones mundiales, se ubican en el 0,2% y posicionan al país en el sexto lugar de las economías de Latinoamérica con mayor participación en este aspecto. Sin embargo, los pesos más significativos son los de México, que exporta el 2,36% del total mundial por su profunda relación comercial con el NAFTA, y Brasil, cuya participación es del 1,17% respecto de las exportaciones del mundo. Las demás economías de la zona tienen pesos muy leves, que se mueven entre el 0,01y el 0,38%.

El índice de participación en el comercio mundial, que mide la suma de exportaciones e importaciones del país en cuestión como porcentaje de las exportaciones e importaciones mundiales, exhibe resultados muy similares. Colombia tiene un indicador de 0,24% y solamente la sobrepasan México, Brasil, Chile y Argentina. Es de esperar que las economías más grandes de

Latinoamérica tengan los índices más altos, toda vez que sus exportaciones son las más elevadas entre los países analizados.

Gráfica 3. Índice de participación en el comercio mundial para Latinoamérica



Fuente: Trade map (s.f.)

En conclusión, en Latinoamérica, Colombia es probablemente uno de los países con menor grado de apertura comercial. Hoy en día, la nación se encuentra con un mundo cada vez más globalizado y así mismo más exigente. No se puede desconocer que ese proceso, que comenzó alrededor de 1991 con la “apertura económica”, se refleja hoy en los nuevos procesos de integración económica, como lo son el tratado de libre comercio con Estados Unidos, el desarrollo de tratados de la misma índole con Centroamérica y con la Unión Europea, la vigencia del tratado de libre comercio entre la CAN y MERCOSUR (DIAN, s.f.), el posible ingreso de Chile a la CAN y la salida de Venezuela del mismo acuerdo y del G-3 (Castro Figueroa, 2007). Sin embargo, pese al incremento en el número de los acuerdos comerciales, el país aún tiene grandes retos para afianzar el sector exportador como parte de su actividad económica. Esta particularidad responde, además, a la importancia del mercado doméstico, situación que ha dificultado enfocar los esfuerzos productivos hacia afuera. No obstante, la internacionalización de la economía está condicionada al grado de competitividad

del aparato productivo nacional, por lo que avanzar en el grado de apertura implica que sea imperativo mejorar la productividad de la industria colombiana.

El proceso de internacionalización resulta de una combinación de pensamiento estratégico y acciones, oportunidades y necesidades. Debido a la complejidad característica de este fenómeno, es muy difícil crear un concepto general de proceso de internacionalización. A pesar de su considerable complejidad, muchos investigadores han tratado de desarrollar una teoría general del mercado ampliado. Sin embargo, una encuesta de literatura relevante sobre la internacionalización revela que la mayoría de las teorías desarrolladas se centran más en las grandes empresas multinacionales que en las pymes. Por esta razón, en el caso de las empresas medianas y pequeñas se hace necesario evaluar sus características individuales y desarrollar estrategias puntuales si quieren ingresar en mercados internacionales (Mura y Gašparíková, 2010).

Las estrategias han sido y son decisiones de vital importancia en cualquier campo para obtener el logro de unos objetivos. Para poder explicar las estrategias en el plano práctico, un ejemplo claro son Unilever y Henkel. Por su parte, la primera es una empresa anglo-holandesa líder en su división de cuidado personal, mientras que la segunda, firma alemana, es líder en su división de adhesivos y tecnologías industriales. Ambas organizaciones para su crecimiento tuvieron la necesidad de incursionar en el plano de la estrategia corporativa, entre los conceptos de crecimiento y desarrollo, para más adelante adentrarse en las distintas direcciones (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración de actividades) y métodos de desarrollo (desarrollos interno y externo) que debieron adoptar las dos compañías para decidir los negocios en los que tienen oportunidad de crecimiento (Domingo Perez, 2017).

Existen algunos casos exitosos en la industria colombiana, como lo son Nutresa y Tecnoquimicas (Ochoa-Díaz, Correa-Lenis y Atehortúa-Rizo, 2017; Piedrahíta y Reina, 2016). Nutresa es una de las compañías manufactureras más grandes del

país y hace parte del selecto grupo de multilatinas, organizaciones que se han expandido desde su país de origen hacia otros en Latinoamérica, más allá de las fronteras del continente. El crecimiento de Nutresa y su posicionamiento han sido resultado de una exitosa estrategia corporativa que se implementó desde el año 2000 y que ha tenido como resultado que hoy esté en 14 países, cuente con 45 plantas de producción y más de 45.000 empleados. En el proyecto de internacionalización, Nutresa se planteó dos preguntas: ¿cuáles eran los mercados más atractivos en ese momento? y ¿dónde estaban las mejores condiciones para vender y operar? Para el efecto, la organización acudió a dos herramientas complementarias: la aproximación de los llamados “círculos concéntricos”, que sugería empezar la internacionalización por los mercados más cercanos y conocidos, y el análisis de las empresas del grupo en comparación con las de los competidores regionales y globales, con base en una evaluación de las condiciones arancelarias de los insumos y los bienes finales (Piedrahíta y Reina, 2016).

4 MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 METODOLOGÍA

Durante la intervención efectuada en Boydorr Nutrition S. A. S. se llevó a cabo un proceso en el que se hicieron varias visitas e investigación de escritorio para presentar avances a la empresa y las reuniones de acompañamiento con la asesora temática.

Durante la primera reunión con los gerentes generales se hizo la presentación del plan de trabajo; el objetivo de la socialización fue tener el primer contacto con dicho plan. Además, también se obtuvo la recopilación de la información necesaria para el diagnóstico que hace parte de la primera fase del plan (análisis del potencial exportador).

Una vez hecho el diagnóstico y observado las fortalezas y las debilidades frente al proyecto de mercado ampliado se procedió a continuar con la fase dos, que consistía en hacer la preselección de los mercados con el potencial exportador. En este sentido se escogieron los productos para el plan exportador. En este caso, los productos elegidos fueron *Prowhey NET*, *Prowhey renal crónico*, *Prowhey DM* y *Proklein NET*. Entre las variables que se evaluaron para la selección de los mercados se tuvieron en cuenta: situación económica y social, potencial tamaño del mercado, facilidad de acceso como restricción a la importación y asuntos legales y regulatorios necesarios para la comercialización en el país de destino. Por lo anterior, se seleccionaron esos tres mercados: Costa Rica, Guatemala y Canadá.

Una vez seleccionados los mercados de mayor interés para la empresa, se procedió a determinar las cinco variables más importantes y a cada una se le asignó un porcentaje, de acuerdo con la relevancia que tuviera para la empresa a la hora de pensar en una incursión en un mercado exterior.

5 DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA

El grupo empresarial asignado está conformada por cinco empresas; sin embargo, para este trabajo de grado solo se describirán dos. La primera se llama Boydorr S. A. S., una compañía que comercializa soluciones nutricionales especializadas de uso clínico. Esta ubicada en Chía, Cundinamarca, en la carrera 3 este N° 20-84, piso 2, y fue fundada hace seis años por Miguel Múnera, gerente general, Patricia Savino, directora científica, y Andrés Múnera, que cuentan en la actualidad con un equipo de 140 personas. La segunda empresa se llama Boydorr Nutrition S. A. S.

y es la encargada de la fabricación de los productos; está ubicada en Cota, Cundinamarca, en la bodega 9 de la zona franca metropolitana. Fue creada hace un año por las mismas personas y cuenta con Andrés Munera, como gerente general, y un equipo de 40 personas. En su portafolio de productos se encuentran módulos de proteína y fórmulas completas destinadas a personas que padecen algún grado de desnutrición y alguna patología como cáncer, diabetes, enfermedad renal crónica o EPOC, entre otras.

Misión y visión: “En Boydorr innovamos con calidad y ética, a través del conocimiento multimodal de vanguardia, para el desarrollo y suministro de productos nutricionales especializados que contribuyen a la salud y el bienestar de las personas en un entorno global y de sostenibilidad” (Boydor Nutrition S. A. S., 2017).

El crecimiento que ha tenido en ventas en los últimos años permitió que llevase a cabo el proyecto de la planta de producción propia, cuya construcción se empezó en 2017 y ya lleva un año de funcionamiento. En 2016, Boydorr S. A. S. vendió COP9.406 millones de pesos y en 2017 cerró con ventas de COP20.408 millones; las ventas de 2018 fueron de COP49.260 millones, según declaraciones de Miguel Múnera, gerente general de Boydorr S. A. S. en 2018.

La producción depende del pronóstico de las ventas de los meses venideros, combinada con la protección del inventario que se quiera tener durante el año. Las ventas más altas se presentan en el mes de noviembre y diciembre, por el cierre de despacho de los operadores de salud. Además, por los cierres de fin de año de las demás compañías, que obligan a los primeros a subir sus niveles de inventario para atender la demanda de enero. Cuando se presentan los aumentos en la demanda, la producción puede aumentar hasta en un 50%. El sistema de producción es el de justo a tiempo, en el que la modularidad y la flexibilidad hacen parte del diseño de la planta y de su proyección. Hoy, con un solo turno de producción se trabaja con el 65% de la capacidad, que se puede duplicar con una

baja inversión o si se trabaja un segundo turno, de acuerdo con lo manifestado por Andrés Múnera, gerente general de Boydorr Nutrition S. A. S. en 2018.

CONDICIONES DEL PRODUCTO

Los productos de la oferta exportable son alimentos en polvo de propósito médico especial, que se comercializan con cuatro marcas: *Prowhey NET*, *Prowhey renal crónico*, *Prowhey DM* y *Proklein NET*, cada una con una propuesta de valor diferenciada:

- *Prowhey NET*: alimento en polvo de propósito médico especial para personas con desnutrición o que necesitan suplementación para su recuperación nutricional.
- *Prowhey renal crónico*: alimento de propósito médico especial para personas con enfermedad renal crónica en estadios 1, 2, 3, 4 o 5 antes de que necesiten diálisis.
- *Prowhey DM*: alimento de propósito médico especial para personas con diabetes y para el tratamiento de sus complicaciones.
- *Proklein NET*: alimento en polvo de propósito médico especial para niños entre los cuatro y los dieciocho años con algún grado de desnutrición o que necesitan suplementación para su recuperación nutricional.

Cada uno de los productos cuenta con registro de Invima y ficha técnica. La ventaja competitiva del producto está fundamentada en la relación entre precio y calidad, pues se ingredientes de la mejor calidad como lo son el aislado de proteína de suero, carbohidratos de lenta digestión, ácidos grasos saludables, vitaminas y minerales específicos para cada patología. Así mismo, la planta de producción obtuvo en 2017 el certificado de buenas prácticas de manufactura, según lo expresado en 2019 por Luisa Casallas, gerente de calidad.

CONDICIONES DE LAS EXPORTACIONES

Si bien el interés en exportar a países similares o cercanos persiste, no se han logrado materializar dichas intenciones por falta de una asesoría que le genere la confianza necesaria a la empresa para emprender el camino de la internacionalización.

El objetivo de internacionalización de la compañía es que, en el año 2023, el 35% de sus ventas totales provengan de exportaciones, según lo declarado en 2018 por Miguel Múnera, gerente general de Boydorr S. A. S.

CONDICIONES DE MERCADO

Los principales clientes de la empresa son del sector de la salud, es decir, profesionales de la salud, que son las personas visitadas por la fuerza comercial y formulan los productos dependiendo de la necesidad. Así mismo, existe un canal secundario, que son los distribuidores y los operadores logísticos, que entregan los productos a los pacientes. Los productos se comercializan en las ciudades regiones principales (Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico), con representación directa, y en algunas ciudades pequeñas por medio de correrías hechas por la fuerza comercial en días específicos del mes. Así mismo, Boydorr Nutrition cuenta con su página web mediante la que hace la venta directa de sus productos de forma en línea.

La compañía no ha realizado investigaciones de mercado; sin embargo, se tiene claro que su público objetivo son las personas con algún grado de desnutrición o que necesitan recuperación del estado nutricional por alguna condición, como la vejez, o por patologías como la diabetes, la enfermedad renal crónica, la EPOC y el cáncer, entre otras. Su último lanzamiento fue el producto especializado para niños entre cuatro y dieciocho años. El precio de venta del producto se sitúa entre los COP30.000 y los COP130.900.

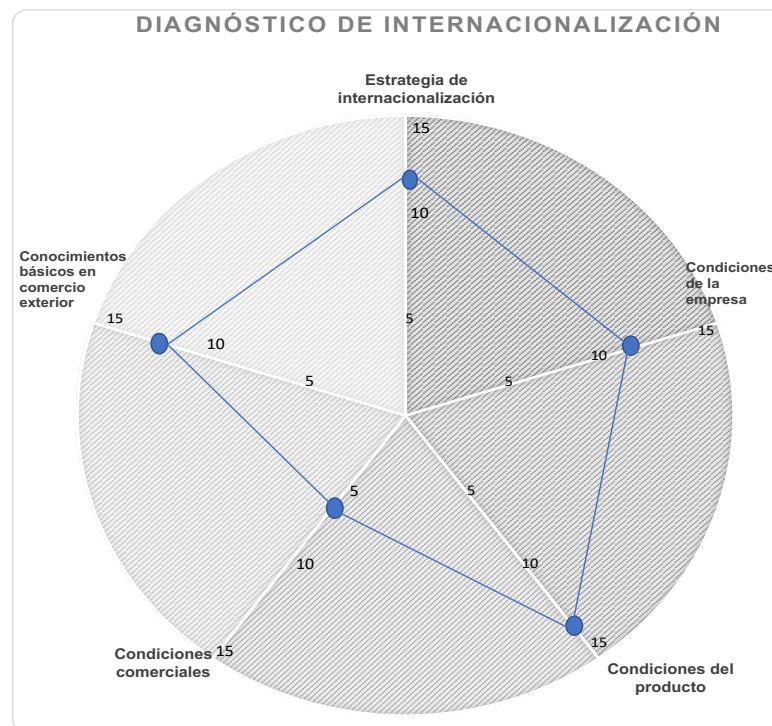
Su mercado principal es Colombia, país en el que, en promedio, las ventas mensuales son de 4.000 millones de pesos, según informó su gerente comercial. Las principales motivaciones del grupo empresarial para exportar son el crecimiento y la madurez de la compañía.

DIAGNÓSTICO INICIAL

Como primer paso para comenzar a desarrollar el plan exportador se efectuó un diagnóstico de la empresa para confirmar, en primera instancia, el potencial exportador y, a partir de esta confirmación, seguir con el desarrollo de la investigación.

En el desarrollo del plan exportador para el grupo empresarial Boydorr Nutrition S. A. S. y Boydorr S. A. S. se obtuvieron los siguientes resultados:

Grafica 4. Diagnóstico de internacionalización



Fuente: elaboración propia

Una vez desarrollado el diagnóstico, se pudo observar que la empresa cuenta con una buena viabilidad de internacionalización; sin embargo, debe mejorar en la implementación de las condiciones comerciales y crear una estrategia de internacionalización, acompañada de un plan de mercadeo.

5.2 SELECCIÓN DE MERCADOS

5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS Y VARIABLES

En la reunión de contextualización se definieron con la empresa los productos sobre los que se desarrollará todo el plan exportador. Así mismo, se eligieron los factores más relevantes para la compañía en el momento de tomar la decisión de exportar a un mercado específico, después de considerar un amplio listado de variables sugeridas para la preselección de mercados, que contemplaron los riesgos político, económico y social, la competencia, el potencial del mercado y el entorno legal. Se definió, además, la importancia relativa de cada variable al tener en cuenta el contexto de la empresa y de la industria a la que pertenece. Por último, se elaboró una lista corta de países con potencial exportador.

Productos: *Prowhey NET, Prowhey renal crónico, Proklein NET y Prowhey DM* (partida arancelaria: 21069079).

Variables y ponderación:

1. Entorno legal y regulatorio (35%).
2. Potencial tamaño del mercado (30 %).
3. Competencia internacional (15%).
4. Presencia de distribuidores (15%).
5. Entorno (riesgo político y económico) (5 %).

Países (lista corta): Costa Rica, Guatemala y Canadá.

5.2.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

5.2.2.1 Entorno (35%)

5.2.2.1.1 Legal y regulatorio (20%)

5.2.2.1.1.1 Conceptos

- **Aranceles**

El arancel es un impuesto que se debe pagar por concepto de importación o exportación de productos; puede ser *ad valorem*, como un porcentaje fijado sobre el valor de los bienes, o específico, como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen. Estos impuestos se emplean como un ingreso gubernamental o como una medida para proteger la industria nacional de la competencia internacional (Procolombia, s.f.).

- **Normas de origen**

Las normas de origen son criterios necesarios para determinar la procedencia de un producto. Se necesitan puesto que las condiciones comerciales entre países varían debido a acuerdos y a criterios adicionales que hacen de la norma un elemento fundamental para garantizar políticas comerciales propias de las naciones. Es importante recordar que Colombia tiene trato arancelario preferencial gracias al precepto de "nación más favorecida" de la OMC (Procolombia, s.f.).

- **Acuerdos comerciales y normativa general**

Son convenios entre dos o más partes referentes a la actividad comercial entre los firmantes y resultado de una negociación que como objetivo tiene especificar condiciones especiales en el intercambio de bienes y servicios y en los que,

además, se regulan aspectos como los impuestos, la moneda de base, el control fronterizo y la cooperación, entre otros (Procolombia, s.f.).

- **Marco regulatorio en Colombia**

En Colombia, mediante la resolución 2674 de 2013 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013) se establecieron los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y las estipulaciones para la importación y la exportación. Se entiende por alimento todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos.

Los alimentos de propósito médico especial requieren para su producción, importación, exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización, el registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, previo el cumplimiento de los requisitos contemplados en el artículo 37 de la resolución arriba mencionada (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

5.2.2.1.1.2 Costa Rica

- **Requisitos y certificaciones**

Para los países miembros de Centroamérica, de acuerdo con el decreto 34490-5, tratado de integración económica centroamericana (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) se establecen todos los lineamientos para la comercialización de productos importados y exportados. El ente regulador para

estos trámites es el Ministerio de Salud. El primer paso para iniciar cualquier trámite de exportación debe incluir la solicitud de un permiso en los registros sanitarios en Colombia para su uso en Costa Rica (Ministerio de Salud, Costa Rica, 2014).

- **Trámites**

El importador debe ingresar el trámite a la plataforma electrónica REGISTRELO para solicitar el trámite de registro sanitario. Más tarde se debe enviar el certificado de la autoridad de salud competente referente a que el producto tiene libre venta y uso en el país de origen, debidamente consularizado por la respectiva autoridad consular costarricense. Además, se debe solicitar el permiso sanitario (licencia sanitaria) para el sitio en el que se hará el almacenamiento del producto en el país de origen, que debe cumplir el reglamento técnico centroamericano de 2006 y obtener un puntaje mínimo de 81 (Ministerio de Economía, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, Secretaría de Industria y Comercio y Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Costa Rica, 2012).

5.2.2.1.1.3 Guatemala

- **Requisitos y certificaciones**

Para los países miembros de Centroamérica, de acuerdo con el decreto 34490-5, tratado de integración económica centroamericana (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) se establecieron todos los lineamientos para la comercialización de productos importados y exportados. El ente regulador para estos trámites es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala (MSPAS). El primer paso para iniciar cualquier trámite de exportación debe incluir la solicitud de un permiso en los registros sanitarios en Colombia para su uso en Guatemala.

- **Trámites**

El importador debe cumplir los siguientes requisitos (Cámara de Comercio de Guatemala, s.f.):

- Poseer número de identificación tributaria (NIT)
- Tener, como mínimo, un negocio que esté afiliado a impuestos
- Que su patente de comercio especifique que se dedica a importar
- Tener acceso a internet o asistir a agencias u oficinas tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
- Registrarse en BANCASAT, sistema de presentación y pago de declaraciones por internet de la SAT, en un banco del sistema

Una vez cumplidos los anteriores requisitos, se deberá tramitar el registro sanitario correspondiente ante el Ministerio de Agricultura de Guatemala (MAGA).

Guatemala desde el año 2001 inició un plan piloto para un nuevo sistema informático, conocido como Sistema Integral Aduanero de Guatemala (SIAG), en el que se automatizaron muchos de los procedimientos para la importación de productos.

5.2.2.1.1.4 Canadá

- **Requisitos y certificaciones**

Se requiere para la comercialización de alimentos cumplir la regulación vigente; la información se encuentra en la regulación canadiense CRC 870 (*food for special dietary use or formulated liquid diet*). La agencia canadiense de inspección de alimentos (FCIA) es la responsable de regular los medicamentos. Para la comercialización se debe obtener una licencia y exponer efectos adversos. Por último, a la llegada del producto importado, la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá (Canadian Border Services Agency, CBSA) es responsable del ingreso y

la inspección del producto importado. Todos los productos que ingresan a suelo canadiense deben ser declarados ante la Agencia de Aduanas y Fiscalía de Canadá (CCRA), organismo a cargo de las leyes sobre impuestos, comercio y fronteras del país (legiscomex, 2017).

Se aconseja a los exportadores incorporar el sistema de trazabilidad y estándares del análisis de peligros y puntos de control críticos (*hazard analysis and critical control points* o HACCP) y el programa de seguridad alimenticia de Canada GAP (www.canadagap.ca) o el programa Global GAP (www.globalgap.org) como una medida voluntaria para mejorar las operaciones y brindar beneficios al mercado internacional.

- **Trámites**

Por ser alimentos se debe especificar la siguiente información en el etiquetado de cada producto: nombre común o genérico, cantidad neta y lista de los ingredientes, nombre y dirección del concesionario o distribuidor, número y tamaño de las porciones, fecha de vencimiento del producto o antes de cuál fecha es mejor consumirlo.

Algunos de los documentos exigidos para la exportación a Canadá son:

- Conocimiento de embarque o carta de transporte aéreo
- Factura proforma
- Factura comercial
- Certificado de origen: la aduana canadiense exige un certificado de origen para establecer el origen de fabricación y para calcular los derechos de aduana correspondientes
- Lista de embalaje, exigida algunas veces como complemento de la factura comercial

- Pueden exigirse certificados de inspección sanitaria o de otro tipo para ciertos tipos de productos que entran a Canadá, como, por ejemplo plantas, semillas, animales, productos farmacéuticos, plantas de viveros y carne.

5.2.2.1.2 Tratados comerciales (15%)

- **Costa Rica**

Para los países miembros de Centroamérica la tarifa arancelaria de la partida 2106907910 (preparaciones alimenticias para una nutrición completa y balanceada, del tipo para el régimen especial según la norma Codex Alimentarius, excepto para hidratantes, energéticas, isotónicas, de minerales o similares, por lo general para deportistas u otro) es 7%. En caso de no tener acuerdos comerciales con el país, la tarifa arancelaria es del 10% (MinCIT, 2018b).

- **Guatemala**

Para los países miembros de Centroamérica la tarifa arancelaria de la partida 2106907910 (preparaciones alimenticias para una nutrición completa y balanceada, del tipo para el régimen especial según la norma Codex Alimentarius, excepto para hidratantes, energéticas, isotónicas, de minerales o similares, por lo general para deportistas u otro) es 7% (MinCIT, 2018c).

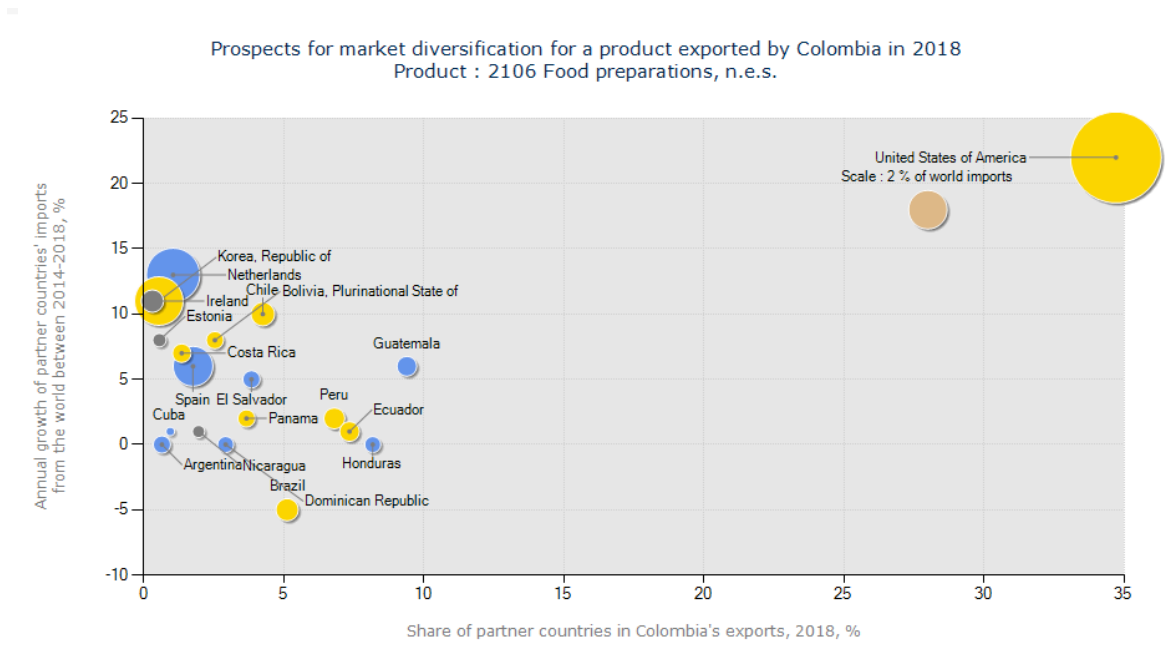
- **Canadá**

Colombia y Canadá cuentan con un TLC desde 2011; después de hacer la evaluación de la partida arancelaria equivalente en Canada, se halló se encuentra en la categoría de cereals y preparaciones X15, cuya tarifa arancelaria es del 20%; además, se mantiene uso de régimen especial de zona franca para obtener beneficios del acuerdo, lo que beneficia an alto grado a Boydorr Nutrition porque está ubicada en una zona franca industrial (Ministerio de Comercio, Industria y Tirismo, 2018a).

5.2.2.2 Potencial del mercado (30%)

Los principales destinos para las exportaciones colombianas en 2018 de la partida arancelaria 2106907910 (preparaciones alimenticias para una nutrición completa y balanceada, del tipo para el régimen especial según la norma Codex Alimentarius, excepto para hidratantes, energéticas, isotónicas, de minerales o similares, por lo general para deportistas u otro), en la que se ubicaron los productos de la oferta exportable (*Prowhey NET*, *Prowhey renal crónico*, *Prowhey DM* y *Proklein NET*) fueron, en su orden, Estados Unidos Honduras y Perú, con participaciones de 30,8%, 10,7% y 9%, en el mismo orden (Trade map, s.f.). De acuerdo con los registros de 2017 y 2018 del banco de datos de comercio exterior (BACEX) para este arancel, las empresas que lideraron las exportaciones a dichos países fueron Abbott y Nestlé (MinCIT, 2019).

Gráfica 5. Países a los que exporta Colombia para la partida arancelaria 210690



Fuente: Trade map (s.f.)

5.2.2.2.1 Tamaño del mercado (25%)

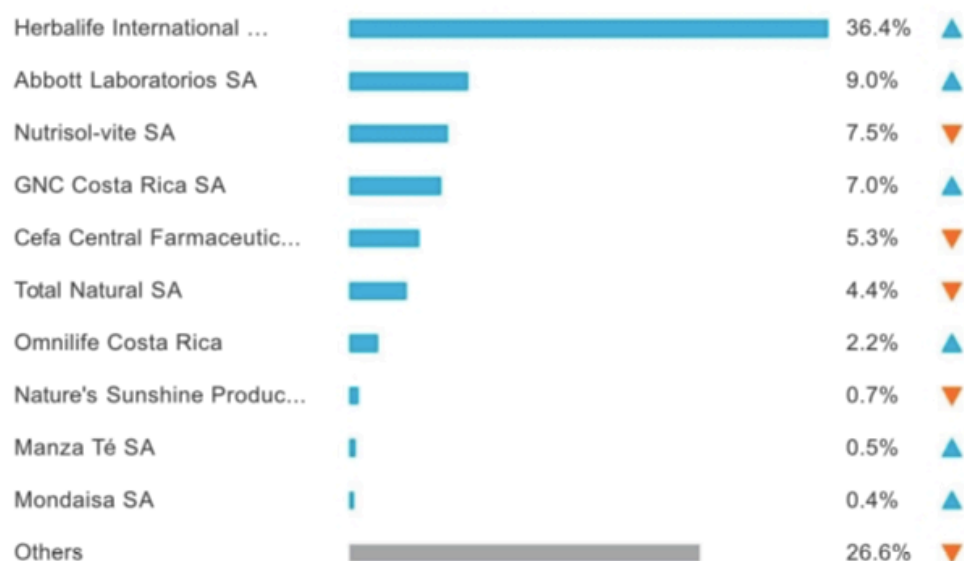
- **Costa Rica**

Para la partida arancelaria 210690 se importaron a Costa Rica USD76.339 en 2018. Para la categoría de salud del consumidor en la actualidad se tienen ventas por 136 miles de millones de dólares y se espera un incremento en ventas para el período de 2018 a 2023. En la actualidad el tamaño del mercado para esta categoría equivale a USD237,7 millones (per cápita: USD47,6) (Euromonitor International, 2018a). Cuando se revisaron las ventas puntuales por compañías, se observó que en época reciente la que tuvo la mayor participación del mercado fue GNC Costa Rica, con el 5,2% del mercado. Abbott tuvo el 1%. En la categoría de vitaminas y suplementos, GNC Costa Rica también fue la que tuvo mayor participación, con el 14,5%.

Cuando se hizo la revisión en la categoría similar al mercado en de Boydorr Nutrition en Colombia, que se denomina manejo de peso y bienestar, en la actualidad se pudo observar que se generaron ventas por 14,3 miles de millones de dólares y se espera un crecimiento hasta el 20,1% para el año 2023 (Euromonitor International, 2018a).

De manera específica para la mencionada categoría, la participación del mercado se puede observar en la gráfica 6.

Gráfica 6. Participación del mercado para la categoría de manejo de peso y bienestar en Costa Rica por compañía



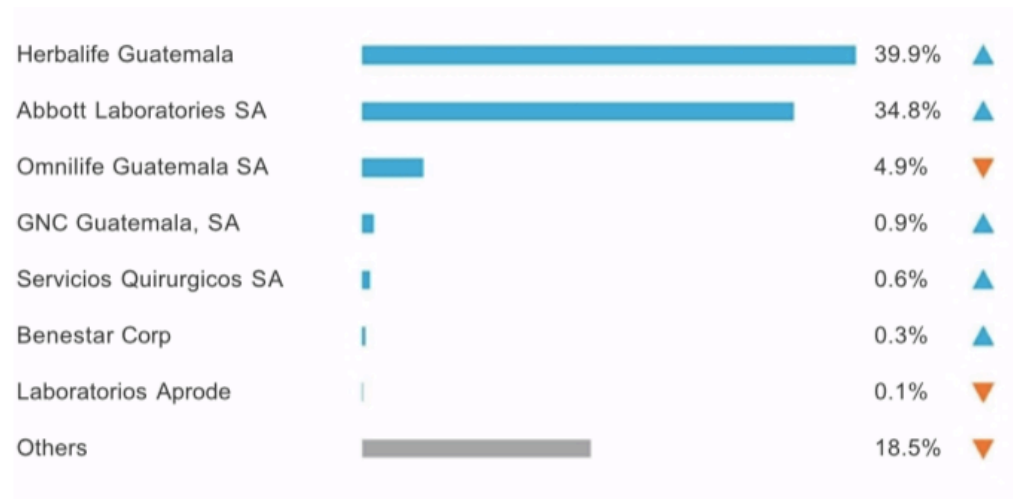
Fuente: Euromonitor International (2018., p 10)

- **Guatemala**

Para la partida arancelaria 210690, desde Colombia se exportaron 3.938 millones de dólares en 2017. Para la categoría de salud del consumidor en la actualidad se tienen ventas por 1295 millones de dólares y se espera un incremento en ventas en el período de 2018 a 2023. En el presente el tamaño del mercado para esta categoría equivale a 174 millones de dólares (per cápita: USD10,1) (Euromonitor International, 2018a). Cuando se revisaron las ventas puntuales por compañías, se observó que en época reciente la que tuvo la mayor participación del mercado fue Herbalife, con el 7,7%. Le siguieron en importancia GNC, con el 5,6% de participación, y Abbott, con el 4,5%; para esta última empresa, los productos *Ensure* y *Glucerna*, que son competidores de los productos evaluados para la

exportación, tuvieron el 3,2% (*Ensure*) y el 1,3% (*Glucerna*) de participación en 2018. En la categoría de manejo de peso y bienestar, en 2018 las ventas se incrementaron en 7% y alcanzaron USD168 millones. En la gráfica 7 se puede observar la participación del mercado por compañía.

Grafica 7. Participación del mercado para la categoría de manejo de peso y bienestar en Guatemala por compañía



Fuente: Euromonitor International (2018. , p. 8)

En 2017 se dio la entrada de *Enterex*. Este producto se importa por Servicios Quirúrgicos S. A. Entre los productos que comercializan están: *Enterex protein* y *Enterex diabetic*. Se espera que esta nueva marca le dé dinamismo y competencia a la categoría y así mismo la oportunidad de tener una selección más amplia de productos. En 2018 se pudo observar que la empresa Servicios Quirúrgicos S. A. tuvo un 0,6% de participación en el mercado.

- **Canadá**

Para la categoría de salud del consumidor en la actualidad se tienen ventas por 5.774 millones de dólares, de los cuales 1.689 millones se encuentran en la

subcategoría de suplementos y vitaminas y se espera un incremento en ventas en el período de 2018 a 2023. en el presente el tamaño del mercado para esta categoría equivale a 4.466 millones de dólares (per cápita: USD120,7) (Euromonitor International, 2018a). Cuando se revisaron las ventas puntuales por compañías, se observó que en época reciente la que tuvo la mayor participación del mercado fue Abbott, con el 1,8%; para esta última empresa, el producto *Ensure*, que es competidor de los productos evaluados para la exportación, tuvo el 1,4% de participación en 2018. En la categoría de manejo de peso y bienestar, en 2018 las ventas se incrementaron en 3% y alcanzaron 432 millones. La suplementación nutricional tuvo un crecimiento de 4% en 2018 y ventas de USD274,4 millones. En la gráfica 8 se puede observar la participación de las empresas en esta categoría.

Grafica 8. Participación del mercado para la categoría de manejo de peso y bienestar en Canadá por compañía



Fuente: Euromonitor International (2018. , p. 10)

5.2.2.2.2 Patologías (5%)

- **Costa Rica**

En el país, las enfermedades más prevalentes en 2017 fueron, en orden descendente, el cáncer, con un 33,32% de prevalencia, sobrepeso y obesidad, con 31,1% y 26%, en su orden, y diabetes, con un 9,5% (Ministerio de salud de Costa Rica, 2014). Así mismo, se observó que la enfermedad renal crónica fue la principal causa de mortalidad en el país. Estas enfermedades crónicas son de gran importancia debido a que los productos de exportación están enfocados hacia el tratamiento nutricional de estas patologías (Ministerio de Salud, Dirección de Vigilancia de la Salud, 2014).

- **Guatemala**

En el país, la alta prevalencia de exceso de peso, que es del 62,3%, está asociada con la urbanización, que ha generado la creación de hábitos no saludables. Se encontró que en el año 2017 el país presentó 579 casos de diabetes mellitus por cada 100.000 habitantes; de esta prevalencia se tuvo un incremento de mortalidad en un 37% en 2016; así mismo, en la distribución de casos por diagnóstico de cáncer en el país, en los años 2015 a 2017 el patrón de morbilidad fue similar: 24% se presentó por cáncer de cérvix y 6% por el de piel, 4% el de de mama, que el único evento que mostró incremento del 50%, 3% por el hepático y 1% por los de próstata y pulmón. Además, se pudo encontrar que en clases altas hay mejor nutrición, debida a la educación recibida en las instituciones educativas en el país (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (Guatemala), Organización Panamericana de la Salud, OPS, y Organización Mundial de la Salud, OMS, 2016).

- **Canadá**

La sarcopenia y la causa de pérdida muscular del 3 a 5% por década a partir de los 30 años es una condición reconocida desde hace algunas décadas. De lo anterior se derivó el incremento en la importancia del consumo de suplementos de proteína. Otra condición que preocupa a la población es que los dos tercios de adultos y un tercio de niños en Canadá en la actualidad son obesos o tienen sobrepeso; ambas condiciones pasaron de tener una prevalencia del 23% en 2013 y se incrementó a 27% en 2015, con lo que se aumentó el riesgo de cáncer o de presentar enfermedades cardiovasculares (Euromonitor International, 2018 a).

En 2018 se puso en marcha la estrategia integrada enfocada hacia estilos de vida saludable en enfermedad crónica (*integrated strategy on healthy living and chronic disease focus* o ISHLCD, por sus siglas en inglés), que busca solucionar y brindar estrategias contra la prevalencia de enfermedades crónicas (Euromonitor International, 2018).

5.2.2.3 Apertura a nuevas marcas (15%)

- **Costa Rica**

Como se puede apreciar en la gráfica 6, Herbalife, con sus productos de nutrición, lidera el mercado en la categoría de manejo de peso y bienestar en Costa Rica con el 36,4% de participación en el mercado. La segunda en importancia es Abbott, que cuenta con el 9% y sus productos *Ensure* y *Glucerna* tienen el 8 y el 1,1%, en su orden. Esta compañía ha invertido en el desarrollo de su página web y sus contenidos en línea, con lo que ha conseguido obtener mayor representación y conocimiento por parte del mercado. Otra compañía que esta en los primeros lugares es Nutrisol-vite S. A., con el 7,5% de participación, que comercializa un

producto llamado *Delta-C*, que tiene el 7,5% de participación (Euromonitor International, 2018a). De lo anterior se puede observar que el país ha mostrado ser abierto a nuevas marcas, debido a que las mayores participaciones las tienen empresas relativamente nuevas si se comparan con Abbott y Nutrisol-vite, que son compañías de larga trayectoria y presencia en el mercado. Sin embargo, no se evidenció la facilidad de entrada de firmas con un tiempo de creación menor a diez años (Euromonitor International, 2018b). Según el indicador de Doing-business 2018, el país se encuentra en el puesto 67 (Schwab, 2018).

- **Guatemala**

Como se puede apreciar en la gráfica 7, Herbalife, con sus productos de nutrición, lidera el mercado en la categoría de manejo de peso y bienestar en Guatemala con el 39,9% de participación en el mercado. La segunda en importancia es Abbott, que cuenta con el 34,8% de participación en el mercado; en forma específica, sus dos productos *Ensure* y *Glucerna* participan con el 24,7 y 10,1%, en su orden. Con respecto a los competidores directos frente a los productos de exportación, Abbott, con *Ensure* y *Glucerna*, fue la compañía con mayor mercado en 2018. El mercado de este país está sobre todo aumentando en la categoría de consumidores mayores debido a la alta prevalencia de adulto mayor que se tiene en la actualidad. En cuanto a la forma de presentación de los productos, se ofrecen en el mercado productos en polvo y los que están listos para consumir; sin embargo, el polvo es más popular puesto que los consumidores lo perciben como el formato mas rentable (Euromonitor International, 2018b). Se puede observar que el país ha mostrado ser abierto a nuevas marcas, debido a que desde 2017, año en el que ingresó Enterex con sus dos productos *Enterex proteína* y *Enterex diabético* ambos ganaron participación en el mercado, con un 0,6% en 2018 (Euromonitor International, 2018b). Según el indicador de Doing-business 2018, el país se encuentra en el puesto 97 (Schwab, 2018).

- **Canadá**

Como se puede apreciar en la gráfica 8, Abbott consolidó su liderazgo en 2018 con sus productos *Ensure* y *Glucerna*, con el 24% de participación del mercado, lo que se consiguió con las opciones que presenta la empresa: *Ensure*, la fórmula nutricional, que es alta en proteína y está diseñada para personas con condición de sarcopenia o con necesidades de proteína incrementadas. Su otra fórmula, *Glucerna*, está diseñada para los pacientes con diabetes. *Ensure* en 2018 tuvo el 18,6% de participación y *Glucerna* el 15,2%. La segunda compañía con alta representación en el mercado es Nestlé, representada por la empresa Novartis Nutrition, con el 15,2% de participación; su producto *Boost high protein* tuvo el 15,2% de participación. De lo anterior se puede observar que el país no ha mostrado ser abierto a nuevas marcas, debido a que las mayores participaciones las tienen empresas de larga trayectoria y presencia en el mercado, que son Abbott y Nestlé; no se evidenció la facilidad de entrada de compañías con un tiempo de creación menor a diez años (Euromonitor International, 2018b). Según el indicador de Doing-business 2018, el país se encuentra en el puesto 22 (Schwab, 2018).

5.2.2.4 Presencia de distribuidores o intermediarios (15%)

- **Costa Rica**

Sobre los distribuidores y forma de comercialización de los productos puede observarse que, en Costa Rica, para la categoría de salud del consumidor, el mayor porcentaje de venta fue el tienda, con un 87,3%, y que el mayor porcentaje se vendió a través de las farmacias (45,4%), droguerías (5,3%) y otras (9,7%); las últimas están en crecimiento desde el año pasado. La otra forma de

comercialización es la venta directa, que no es la más común para adquirir un producto debido a que solo el 12,5% de la población usa esta modalidad.

Para la categoría de manejo de peso y bienestar, el 50% de las ventas se dio por tienda, con el 18% en farmacias, el 2,1% en droguerías y el 15,6% en otras tiendas especializadas. A diferencia de la anterior categoría, en esta la venta directa tuvo un alto porcentaje (49,9%), que es un potencial de aprovechamiento para los productos que se quiere exportar (Euromonitor International, 2018b).

- **Guatemala**

Sobre los distribuidores y la forma de comercialización de los productos puede observarse que, en Guatemala, para la categoría de salud del consumidor, el mayor porcentaje de venta se dio por tienda, con el 74,8%; el mayor porcentaje se vendió a través de farmacias (22,1%) y droguerías (12,8%). La otra forma de comercialización fue venta directa, que no es la más común para adquirir un producto debido a que solo el 25% de la población usa esta modalidad.

Para la categoría de manejo de peso y bienestar, el 18,9% de las ventas se dio por tienda, con el 3,8% en farmacias. A diferencia de la otra categoría, en esta la venta directa tuvo un alto porcentaje (81,1%), que es un potencial de aprovechamiento para los productos que se quiere exportar.

Con respecto al mercado clínico, de acuerdo con las fuentes de la industria, solo alrededor del 5% de la población tiene seguridad privada, mientras que entre el 18 y el 20% usa seguridad social. De lo anterior se puede ver un gran potencial para los productos de exportación, debido a que pueden incluirse en los planes nutricionales y de esta forma aumentar su participación en este mercado (Euromonitor International, 2018b).

- **Canadá**

Sobre los distribuidores y la forma de comercialización de los productos puede observarse que, en Canadá, para la categoría de salud del consumidor, el mayor porcentaje de venta se dio por tienda, con un 95,4%, y que el mayor porcentaje se vendió a través de las farmacias (53,4%). La otra forma de comercialización es la venta directa, que no es la más común de adquirir un producto debido a que solo el 4,6% de la población usa esta modalidad.

Para la categoría de manejo de peso y bienestar, el 92,2% de las ventas se dio por tienda, con el 59,7% en farmacias. La venta directa en esta categoría tuvo un bajo porcentaje (7,8%) (Euromonitor International, 2018a).

5.2.2.5 Entorno social y económico (5%)

5.2.2.5.1 Costa Rica

Costa Rica tuvo un PIB en 2017 de 52.300 millones de dólares, con un crecimiento constante desde 1982. La inflación ha tenido un incremento y en 2017 fue de 4,5% (Banco Mundial, 2018).

En los últimos años se ha observado que el país está en la adopción de estilos de vida más saludables, lo que ha hecho que el mercado de los suplementos nutricionales haya aumentado durante este tiempo. Además, se ha incrementado la compra de productos que mejoran salud intestinal, lo que ha sido posible por la inclusión de ingredientes y alimentos con propiedades funcionales. En la categoría de manejo de peso y bienestar no se espera un crecimiento en el período de 2018 a 2023. Sin embargo, para la categoría de vitaminas y suplementos dietarios, de

acuerdo con toda la migración y la concientización en la salud y el bienestar se espera tener un crecimiento en dichos años (Euromonitor International, 2018a).

- **Factores sociodemográficos**

Se espera un incremento en la población constante hasta 2030, y debido al aumento de la población *millenial*, se aumentarán las ventas en línea. El numero de hogares de la población en Costa Rica, que tienen un ingreso por encima de USD25.000, fue de 475.000 hogares en 2017; en una de sus principales ciudades, San José, el numero de las personas con ingreso por encima de USD25.000 fue de 298.400 hogares (Euromonitor International, 2018a).

5.2.2.5.2 Guatemala

Guatemala tuvo un PIB en 2017 de 75,661 millones de dólares, con un crecimiento constante desde el año 2000. La inflación tuvo incremento; en 2016 fue de 4,2% y en 2017 fue del 5,7% (Banco Mundial, 2018).

La erupción del volcán de Fuego en junio de 2018 impactó las expectativas de crecimiento en la economía, de acuerdo con el Banco de Guatemala. Así mismo, tuvo un efecto en la salud del consumidor. Existe una marcada sensibilidad al precio debido al bajo ingreso que se tiene en Guatemala. En 2017 se observaron incrementos en el número de farmacias, como las de la cadena Dr. Simi. Otras de gran reconocimiento son Galeno, Carolina y Hand Farmacias (Euromonitor International, 2018b).

- **Factores sociodemográficos**

Se espera una tasa de crecimiento de la población para llegar a 16,913 millones de personas hasta 2030. El numero de hogares de la población en Guatemala, que tienen un ingreso por encima de USD25.000, fue de 894.000 en 2017; en una

de sus principales ciudades, Ciudad de Guatemala, el numero de hogares con ingreso por encima de USD25.000 fue de 230.000 hogares (Euromonitor International, 2018).

5.2.2.5.3 Canadá

Canadá tuvo un PIB en 2017 de 1,652,412 millones de dólares, con una fluctuación entre los años 2005 y 2010. Así mismo, se generó un incremento de inflación por el aumento en los costos del combustible. En 2017 cayó el precio del petróleo y de otras materias primas, lo que significo una inflación del 2%. Canadá tiene déficit en balanza comercial, tanto de bienes como de servicios (Banco Mundial, 2018).

- **Factores sociodemográficos**

El envejecimiento tiene impacto directo en el crecimiento de la población. La población en 2017 fue de 36,643 millones de personas, no se espera un crecimiento de mas del 1% hasta el 2030. El numero de hogares de la población en Canadá, que tienen ingresos por encima de USD25000, fue de 12.063.000 hogares en 2017; en una de sus principales ciudades, Toronto, el numero de las personas con ingresos por encima de USD25.000 fue de 1.828.700 hogares (Euromonitor International, 2018).

5.2.3 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Una vez investigadas las variables de decisión definidas para cada uno de los países de la lista corta, se aplicó la metodología *Site selection* (Górecka y Szalucka, 2013), que fue adaptada por profesores del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT. Se analizó cada país de la lista para elegir al final el mercado objetivo. El proceso consta de tres etapas:

macroeconómica, microeconómica y de empresa. En la primera se identifica el potencial del mercado mediante la comparación factores generales de los países en consideración. En la segunda se estiman el tamaño del mercado, la demanda y la competencia. La tercera se centra en la estrategia de expansión (mercadeo, ajuste del producto y recursos financieros).

En este caso las tres etapas se ejecutaron de manera paralela puesto que se investigó cada variable seleccionada en cada uno de los mercados potenciales y abarcaron los ámbitos macro, micro y de la empresa en una única fase.

Para la selección se estableció una valoración de 1 a 3 para cada variable en cada país, en la que 3 denota el mejor desempeño en la variable y 1 el menos favorable; de esta manera se seleccionó el país con el mayor puntaje.

Tabla 1. Matriz de Site selection

Variable	Porcentaje de la variable	subvariable	Costa Rica		Guatemala		Canadá	
			Valoración país	Resultado por país	Valoración del país	Resultado por país	Valoración por país	Resultado por país
Entorno legal y regulatorio	35	20	3	0,60	3	0,60	1	0,20
Tratados comerciales		15	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Tamaño potencial del mercado	30	25	2	0,50	1	0,25	3	0,75
Patologías		5	2	0,10	3	0,15	1	0,05
Apertura a nuevas marcas	15	15	3	0,45	2	0,30	1	0,15
Presencia de distribuidores	15	15	1	0,15	2	0,30	3	0,45

Entorno (social, político y económico)	5	5	2	0,10	1	0,05	3	0,15
Puntaje total por país				2,35		2,10		1,90

Fuente: elaboración propia

Una vez se hizo la investigación de cada una de las variables y el análisis comparativo entre los países preseleccionados, se calificó en la matriz, con la información evaluada para cada variable y se ponderó con el porcentaje asignado a cada uno de los ítems de evaluación de los mercados.

Una vez evaluada la matriz, se encontró que el país con mayor valoración fue Costa Rica, lo que indica que este es el mercado objetivo; en segundo lugar quedó Guatemala, que es el mercado alternativo, y Canadá se situó en el tercer puesto y es el mercado contingente.

Frente a los resultados obtenidos, se planteó el diseño de una estrategia de entrada en el corto plazo en Costa Rica y, una vez se establezca la empresa en este mercado, a mediano plazo se debe incursionar en el mercado de Guatemala. Canadá debería estar direccionada en el largo plazo, una vez se haya incursionado en los dos mercados anteriores.

5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO (COSTA RICA)

El mercado elegido fue Costa Rica y posteriormente se puso en práctica la metodología, mediante investigación de escritorio, para profundizar en el análisis del mercado objetivo, que consistió en la recolección de información y el análisis macro del mercado seleccionado:

- Nicho de mercado y tendencias de consumo, segmentación, definición del nicho y análisis de las tendencias de consumo.
- Requisitos de origen y análisis del tratado o acuerdo comercial existente con el país.
- *Benchmarking* de la competencia (precio, producto, plaza y promoción).
- Modo de entrada y canales de distribución, definición del modo de entrada al mercado (exposición, franquicia, etc.) y recolección de información de los canales de distribución para la industria.
- Definición de la estrategia de precio para ingresar al mercado.
- Definición de el medio de comunicación y promoción.

5.3.1 NICHOS Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

- **Demografía**

Industria: Bienes de consumo.

Sector: alimentos en polvo de uso clínico.

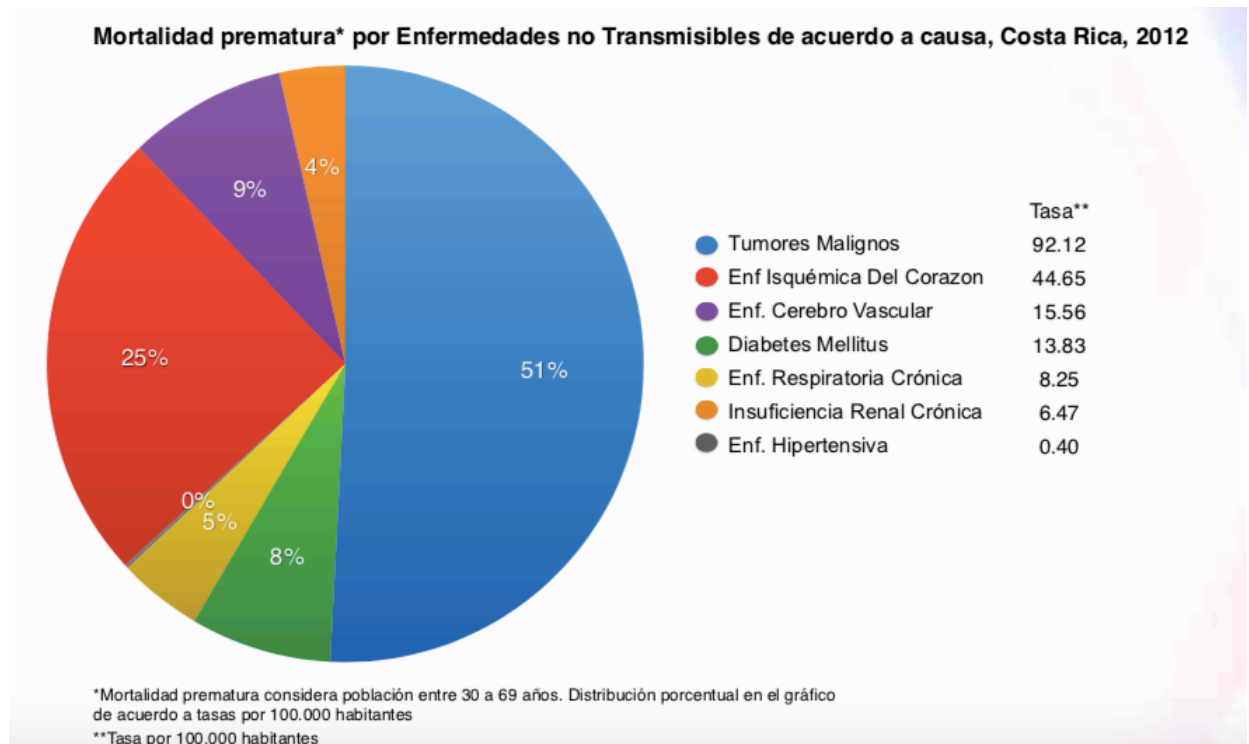
- **Tamaño:** mercado particular y público que se encuentre en el sistema de salud de Costa Rica, droguerías especializadas en salud y venta directa por medio de página web.
- **Ubicación:** San José, Costa Rica.

Para la partida arancelaria 210690, como antes se mencionó, en el año 2018 se importaron a Costa Rica USD76.339. En el año 2018 no se hizo ninguna

exportación a Costa Rica desde Colombia (MinCIT, 2019). En forma específica para la categoría de salud del consumidor, en la que donde entrarían inicialmente los productos de Boydorr Nutrition, en la actualidad se tienen ventas por 136 mil millones de dólares y se espera un incremento en ventas en el período de 2018 a 2023 (Euromonitor International, 2018).

En la categoría de salud, los productos de la empresa analizada están diseñados para el control de ciertas patologías como diabetes, cáncer, enfermedad renal crónica y desnutrición, por lo que es de especial interés conocer la demografía y las prevalencias de estas enfermedades en Costa Rica. En dicho país las muertes por ECNT (enfermedades crónicas no transmisibles) representaron el 20% del total de muertes ocurridas en el año 2012. En el grupo entre 30 y 69 años, el 55% del total de muertes ocurridas en el mismo año tuvieron como causa las ECNT (Ministerio de salud de Costa Rica, 2014.).

Grafica 9. Mortalidad por enfermedades transmisibles de acuerdo con causa en Costa Rica



Fuente: Ministerio de Salud (Costa Rica), Dirección de Vigilancia de la Salud (2014, p.101)

La diabetes tuvo una prevalencia no diagnosticada de un 1,3% y diagnosticada de un 9,5%, con una prevalencia general de 10,8% en la población. Con respecto a la diabetes de tipo 2, la prevalencia en personas con sobrepeso fue de 2,5 veces mayor; además, fue la cuarta causa de muerte prematura entre las ECNT. Así mismo, fue la principal causa de consulta en el grupo de las enfermedades endocrinas y metabólicas, así como la responsable de alrededor de 3.500 egresos hospitalarios por año en los últimos cinco años. En el año 2012, la tasa de mortalidad a causa de la diabetes fue de 11 por cada 100.000 habitantes. Sin embargo, se conoce que el impacto que tiene este padecimiento es aún mayor, puesto que la diabetes es un factor de riesgo asociado con la enfermedad

coronaria, el accidente cerebrovascular y la enfermedad renal crónica, a la vez que la incrementa en forma importante el riesgo de muerte asociada con estos y con otros padecimientos (Ministerio de salud de Costa Rica, 2014).

La mortalidad proporcional por cáncer en el período de 2008 a 2012 en personas de 30 a 69 años registró un promedio de 43,93%. Los tipos de cáncer priorizados que según las tendencias presentaron mayor tasa de mortalidad prematura fueron: gástrico, de mama, decérvix y de próstata (Ministerio de salud de Costa Rica, 2014).

La enfermedad renal crónica (ERC) se ha constituido en épocas más recientes en un problema de salud pública que tiene un alto costo social y económico, por cuanto supone un abordaje que requiere tratamiento, ya sea paliativo, mediante diálisis, o definitivo, a través del trasplante renal. La prevalencia de la ERC en Costa Rica no se conoce; sin embargo al analizar la mortalidad por esta causa, se encontró que la provincia de Guanacaste presentó una mortalidad tres veces superior a la nacional (Ministerio de salud de Costa Rica, 2014).

En estos momentos, como alternativa para este mercado, se usan productos como suplementos nutricionales, que pueden reemplazarse por un tiempo de comida o ser incorporados junto con los alimentos para aumentar masa muscular o tener una mejor micronutrición, con independencia del estado de cada persona. Estos artículos los adquiere gran parte de la población debido a que son accesibles para ella, desde el punto de vista presupuestal, y fáciles de adquirir porque no necesitan en realidad a un especialista en nutrición que los formule.

Con respecto a la obesidad y el sobrepeso, según la encuesta nacional de nutrición (ENN) de 2008 y 2009 se observó que, en el grupo de 13 a 19 años, el 3% estaba en estado de delgadez mientras que un 21% tenía sobrepeso y obesidad. En la población de hombres de 20 a 64 años, el problema de sobrepeso y obesidad fue aún más acentuado, pues la prevalencia fue del 62,4%. Las

mujeres de 20 a 44 años presentaron un 60% de sobrepeso y obesidad y en las mujeres de 45 a 64 años la cifra fue de 77,3% (Ministerio de Salud, Costa Rica, 2014).

El aumento de campañas publicitarias del Ministerio de Salud y la Caja Costarricense de Seguridad Social (CCSS) en las que se menciona que el bienestar y los cambios de hábitos de vida van de la mano han creado una nueva mentalidad social, en la que más y más personas se unen para controlar el sobrepeso y la obesidad y buscan todo tipo de productos que los ayuden en el sentido referido. Debido a la gran representación que tienen Herbalife, Abbott y Nutrisol, en cuanto a adquisiciones se ven reflejadas las ganancias en el último año; además, cada vez más personas buscan (en boca de los profesionales o entrenadores) la manera de preguntar por este tipo de productos o tratamientos que les ayuden a perder peso y a llevar una vida más saludable, lo que ha marcado un antes y un después en la sociedad de Costa Rica, puesto que ahora ella misma busca cuerpos esculturales como signo de bienestar.

5.3.2 REQUISITOS DE ORIGEN

Para hacer el trámite en Colombia se debe pedir la certificación de libre venta por tipo de producto se necesita (Invima, 2019):

1. Recibo de pago (consignación original) o constancia de la consignación de las certificaciones de venta libre con observaciones específicas por registro sanitario, la tarifa correspondiente al código 4002-2, según corresponda. Ver 2 del instructivo de trámites.
2. Formulario de información básica y formulario de solicitud diligenciado y firmado por el representante legal o apoderado legalmente constituido.

3. Memorial en el que se especifique la solicitud del trámite.
4. Contar con la inscripción del fabricante ante la cámara de comercio correspondiente como persona jurídica o persona natural, según sea el caso.

5.3.2.1 TRÁMITE EN COSTA RICA

El importador debe ingresar el trámite a la plataforma electrónica REGISTRELO para solicitar el trámite de registro sanitario; además pedir al ente competente la certificación del producto que desea registrar. La certificación debe incluir:

- Número de trámite asignado por el sistema REGISTRELO
- Nombre del producto
- Marca del producto
- Nombre del fabricante

Más tarde se debe enviar el certificado de la autoridad de salud competente referente a que el producto tiene libre venta y uso en el país de origen, debidamente consularizado por la respectiva autoridad consular costarricense. Además, es necesario enviar una etiqueta original, efectuar el pago del arancel fijado para el registro, según lo establece la normativa vigente, y agregar el certificado vigente de personería jurídica, en caso de personas jurídicas. Además, se debe solicitar el permiso sanitario (licencia sanitaria) para el sitio en el que se hará el almacenamiento del producto en el país de origen, que debe cumplir el reglamento técnico centroamericano de 2006 y obtener un puntaje mínimo de 81 (Ministerio de Economía, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Ministerio de

Fomento, Industria y Comercio, Secretaría de Industria y Comercio y Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Costa Rica, 2012).

Para solicitar el permiso de importación se debe aplicar el procedimiento previsto por la Dirección General de Aduanas; como parte de ello se debe gestionar un formulario de autorización de desalmacenaje (FAD) ante la ventanilla única de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), entidad en la que se valida que el producto cuente con un registro sanitario vigente y que la empresa importadora disponga de permiso de funcionamiento vigente.

5.3.2.2 REGISTRO DE MARCA

Primero se debe seleccionar la marca y decidir si se quiere presentar en forma figurativa, nominativa o mixta. Después es necesario seguir los siguientes pasos (SIC, s.f.):

- Una vez escogida la marca, se deben elegir los productos o servicios que se distinguirán con ella y codificarlos según la Clasificación Internacional de Niza, que es una taxonomía “de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas. Es necesario hacer una elección adecuada de la clasificación de los productos o servicios que se quieren identificar con la marca” (SIC, s.f.).
- Pedir certificado a través de la Superintendencia de Industria y Comercio en el que conste que la marca esta registrada en Colombia.
- Presentar un escrito en el que se categoriza la marca y anexar el certificado de la Superintendencia.

Una vez se envíen estos documentos, se hace la evaluación en el país de destino, que puede durar alrededor de un mes. En ella se hace una apreciación de forma, en la que se evalúan los requisitos puntuales del país de destino y luego se hace

la de fondo, en la que se evalúa la registrabilidad de la marca, de tal modo que no genere factores de confusión, y una presenta consulta de antecedentes marcarios para saber si existen marcas semejantes o idénticas registradas o en trámite que puedan obstaculizar el registro de la que se somete a consideración, toda vez que durante el trámite de registro la marca solicitada puede ser negada porque hay otra registrada en fecha anterior por un tercero.

Una vez hecha esta evaluación, la marca se publicará en la *Gaceta* durante 30 días hábiles. En estos días los terceros arriba mencionados deben presentar la oposición. De no presentarse ninguna, puede pedirse la generación del certificado de la marca frente al registro nacional de la propiedad intelectual de Costa Rica.

5.3.3 **BENCHMARKING DE LA COMPETENCIA**

Se llevó a cabo realizó a través de un comparativo de precios y presentaciones de los productos en Costa Rica.

Se eligieron cinco de las principales droguerías de Costa Rica y de ellas se obtuvo la información correspondiente a las presentaciones, sus marcas y sus precios. A continuación se muestra la información tomada de las droguerías:

Tabla 2. Bechmarking de la competencia

Suplementos	Droguería					
	Presentación	Sucre	Chavarria	Fischel	Bomba	Farmavalue
Enterex	Lata de 400g	-	12,20	14,54	-	11,71
Enterex	Lata de 900g	-	30,25	-	-	28,91
Enterex individual	Monodosis	-	4,55	4,40	-	2,44
Enterex DM	Lata de 400g	-	19,71	17,38	-	14,42
Proteinex	Lata de 275g	24,65	26,99	24,51	24,51	20,89
Enterex espesante	Lata de 227g	18,34	17,59	16,80	-	2,54
Enterex kids	Lata de 450g	-	-	14,63	-	11,31
Ensure	Lata de 400g	14,21	16,98	16,50	13,22	13,22
Ensure	Lata de 900g	30,41	33,31	34,89	27,86	27,89

Ensure advance	Lata de 400g	14,47	20,90	16,50	14,87	14,87
Ensure advance	Lata de 900g	32,09	39,32	34,89	30,07	29,92
Ensure advance	Monodosis (237ml)	2,49	2,96	2,73	2,80	2,46
Pediasure	Lata de 400g	16,73	15,77	14,24	12,92	13,07
Pediasure	Lata de 900g	30,06	32,16	-	26,32	26,32
Pediasure	Monodosis (237ml)	2,57	3,20	2,62	2,41	2,39
Glucerna	Lata de 400g	17,92	19,71	18,80	17,48	17,48
Glucerna	Lata de 900g	36,28	41,64	38,50	37,03	37,48
Glucerna	Monodosis (237ml)	3,41	3,62	3,08	2,99	2,84
Prosource	Lata de 275g	-	-	21,65	-	19,65
Vitality	Lata de 400g					13,37
Vitality kids	Monodosis (237ml)					1,80

Nota: valores monetarios reportados en dólares

Fuente: elaboración propia

Las principales marcas que serian la competencia de Boydorr Nutrition buscan ganar mercado en el ámbito nutricional por medio de diferentes estrategias; por ejemplo, Abbott ha lanzado diferentes propuestas en el mercadeo y Nutrisol planteó una nueva línea que se llama *vitality*, que lleva cuatro años en el mercado en la búsqueda de ganar mercado frente a la competencia. En los últimos años llegó la representación de la marca Enterex, que compite en el mismo mercado de salud del consumidor; ofrece alternativas para personas que necesitan mejorar su estado nutricional y tiene algunas formulas especializadas para personas con diabetes o para niños.

5.3.4 MODO DE ENTRADA

El modo de entrada será por medio de exportación directa del producto de Colombia hacia una bodega que recibirá el inventario.

- **Canal de distribución:** el producto se fabrica en Colombia y luego se exporta a una bodega en San José; una vez allí, se entrega a un distribuidor y luego a las droguerías o farmacias.

Como antes se expuso, la distribución especializada en salud se hace en un 60,5% y el mayor porcentaje se vende a través de las farmacias (45,4%), droguerías (5,3%) y otras (9,7%) (Euromonitor International, 2018a). Las principales droguerías en San José identificadas son: Sucre, Chavarría, Fischel, Bomba y Farmavalue. Para ellas hay que adicionar un valor al precio relacionado con el margen del distribuidor, que está alrededor del 30%, mientras que en las droguerías y farmacias puede estar cercano al 25% adicional.

Según la posición arancelaria 2106907900, en 2018 no se hizo ninguna exportación a Costa Rica desde Colombia, aunque se hicieron algunas desde Procaps a Honduras, Guatemala, Panamá, Brasil y Estados Unidos por un valor de USD3722.136 FOB (MinCIT, 2019).

5.3.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

Se evaluaron las cantidades de exportación y se escogió la agencia de aduana que en la actualidad existe para empezar el trámite. Se solicitó una cotización incoterm DDP y CIP al agente de aduana para hacer la importación, en la que se incluyeron: ciudad de destino (se debía especificar la dirección de destino), valor de exportación, volumen de exportación, partida arancelaria, valor comercial (precios comerciales), peso de valor comercial y volumen de exportación. En

cuanto a la propuesta del agente de aduana, se escogió la vía marítima (a partir del puerto de Buenaventura o del de Cartagena) debido a que, por la cantidad, se observó que por vía aérea la carga debía parcializarse, lo que incrementaba los costos del envío y afectaba los tiempos de entrega en la ciudad de destino. Por vía marítima, se puede salir del puerto de Cartagena para llegar a Puerto Limón en un tiempo de alrededor de cuatro días.

Para la cotización, la dirección escogida fue: DHL Costa Rica S. A. L., Aurora, Heredia, 300 metros al oeste de la zona franca global. Una vez llegó la cotización, se procedió a desarrollar los cálculos para conseguir el costo unitario del producto puesto en Costa Rica. A continuación, en la tabla 3, se observan los resultados obtenidos:

Tabla 3. Matriz de costos

Matriz de costos		Cantidad	Moneda	
Valor comercial	Precio de cada caja de 1.000 unidades	457.530	USD	
Recargos en el origen	Montaje	50	USD	Contenedor
	Derechos de documentación (<i>doc fee</i>)	75	USD	BL
	Emisión del conocimiento de embarque (<i>bill of lading</i> o BL)	65	USD	BL
	OBS (estructura de desglose organizacional)	120	USD	Contenedor
	CSS (costos compartidos)	25	USD	
	Comisión Agencia	80	USD	Contenedor
Flete internacional	Flete marítimo	750	USD	Contenedor
	Seguro de carga internacional	80	USD	
<u>CIF Total</u>		458.775	USD	

	Porcentaje de arancel	7%		
	Arancel	32.114		
	<u>Subtotal</u>	490.889	USD	
Recargos en el destino	Transmisión	60	USD	Contenedor
	Cargos de documentación	65	USD	BL
	Cargos de la naviera	710	USD	Contenedor
	Trámite anticipado	250	USD	Contenedor
	Port fee	65	USD	Contenedor
	Handling fee	120	USD	BL
Gastos distribución	Entrega terrestre hacia San José en contenedor (límites de la ciudad)	780	USD	
<u>Total</u>		492.939	USD	
Margen del distribuidor (20%)		98.588		
Margen del minorista (15%)		73.941		
<u>Total</u>		665.468	USD	
<u>Valor unitario</u>		28	USD	

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenido el costo, se debe hacer un análisis de la estrategia con la comparación del mercado local. Frente a la estrategia de precio basada en el mercado, se puede observar que, con un costo de 28USD de los productos de exportación, son comparables con los de la competencia (*Ensure Advance* y *Glucerna*), que están alrededor de USD30 y USD30, en su orden. En características del producto, los productos de *Boydorr Nutrition* competirían de la siguiente forma: *Prowhey DM* con *Glucerna* y *Prowhey NET* con *Ensure Advance*.

5.3.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

La estrategia de promoción internacional sugerida para *Boydorr Nutrition* en el momento de penetrar el mercado de Costa Rica se divide en dos segmentos:

- Inclusión de fuerza de ventas comercial en el país: así como se hace en Colombia, se propone iniciar la evaluación del mercado y su conocimiento por medio de la contratación de dos personas, que sean originarias del país y puedan empezar el conocimiento del mercado y la siembra de los productos.
- También se plantea tener representación en los principales eventos relacionados con las patologías de interés. Por ejemplo, buscar la participación en los programas de educación en diabetes. Así mismo, llevar a cabo eventos en universidades en la celebración de días especiales, como el día de la nutricionista, el del médico y otras relacionadas con el sector de la salud.
- Penetración en el mercado por medio del mercadeo digital: se plantea hacerlo a través de las redes sociales y la página web debido a que la publicidad por medio de comerciales o pautas nunca ha sido un objetivo de la empresa, además de que sería una carga innecesaria en la estructura de costos en este punto de la operación.

6 CONCLUSIONES

Hace algunos años, la fuerza motriz de la globalización económica mundial empezó con las grandes compañías, cuyo negocio ha facilitado en gran medida la libre circulación de los factores de producción; así mismo, las pequeñas y medianas empresas han experimentado cambios en los negocios. Una de las manifestaciones del proceso de globalización e internacionalización del entorno empresarial es el concepto de que las firmas están entrando en un período de competencia sostenida. Las empresas exitosas son aquellas que pueden aplicar los resultados de la investigación y la implementación de la innovación para anticipar las necesidades futuras de los clientes con mayor rapidez que la competencia (Mura y Gašparíková, 2010).

El desarrollo de estas estrategias de internacionalización en las empresas y el llevar a cabo este proceso se produce gracias a la gestión que realizan diferentes entidades, como el Grupo Antioquia Exporta Más, con el apoyo de la Universidad EAFIT, que brindan el apoyo y las herramientas suficientes para poder llevar a cabo cada proyecto.

Desde su inicio, el diagnóstico fue de gran importancia para poder evaluar el estado actual de la empresa frente a la implementación de este nuevo proyecto. Más tarde, la retroalimentación de la gerencia permitió conocer los tres mercados en los que se planteaba incursionar y a partir de ellos se desarrolló la matriz de selección, sobre la que se hizo la calificación de diferentes variables que eran de pertinencia para la evaluación del potencial de mercado y la facilidad de apertura de los países en evaluación.

Frente a los resultados obtenidos, se plantea el diseño de una estrategia de entrada en el corto plazo en Costa Rica y, una vez se establezca la empresa en dicho mercado, a mediano plazo se debe incursionar en el de Guatemala. Canadá

debería estar direccionada en el largo plazo, una vez se haya posicionado la compañía en los dos mercados anteriores.

Cuando se obtuvo la calificación mediante la que se escogió a Costa Rica como el país con mayor potencial, se hizo necesario hacer una evaluación más exhaustiva para conocer todos los trámites para la exportación, evaluar el mercado por medio de un estudio de la competencia, evaluar, de acuerdo con las alternativas que ofrece la empresa, si existía el mercado para satisfacer estas necesidades y, por último, evaluar la viabilidad, frente a una matriz de costos, con inclusión de los recargos en origen y en destino para la exportación a San José. La última parte de la investigación permitió concluir que la empresa se encuentra en posición de producir y exportar los productos a un precio competitivo, lo que permite satisfacer las necesidades de los clientes.

Al tener en cuenta el objetivo esperado por la gerencia de que, para el año 2023, el 35% de sus ventas totales provengan de exportaciones (Miguel Múnera, gerente general de Boydorr S. A. S., 2018), se espera que esta investigación pueda brindar las herramientas suficientes para la implementación del proyecto de mercado ampliado en la compañía en mención. Es necesario que se trabaje en una evaluación de mercado, similar a la que se desarrolló con Costa Rica, para los otros países en los que también se plantea iniciar el proceso.

7 LECCIONES APRENDIDAS

Desde la óptica de la organización, es claro que el objetivo esperado por la gerencia es que, para el año 2023, el 35% de sus ventas totales provengan de exportaciones (Miguel Múnera, gerente general de Boydorr S. A. S., 2018). Frente a esta investigación se pueden observar los logros que se obtuvieron:

Confirmación del potencial exportador de la empresa Boydorr Nutrition S. A. S.

El sistema de producción de la planta es del tipo justo a tiempo; en la actualidad, con un solo turno de producción se trabaja el 65% de la capacidad, que se puede duplicar con una baja inversión o si se implementa un segundo turno, lo que permitiría que se tenga capacidad ociosa de producción para las exportaciones.

La empresa desde su nacimiento ha tenido un incremento potencial; se pudo observar que el promedio de ingresos por ventas permiten que la compañía tenga un soporte financiero robusto para poder incurrir en nuevos proyectos, como el mercado ampliado.

Frente al diagnóstico desarrollado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, se calificaron variables que determinan su potencial exportador. El valor de referencia fue 66,66; los valores que están por encima de esta cantidad significan fortalezas de la empresa y un menor puntaje una debilidad. La compañía Boydorr Nutrition obtuvo calificaciones superiores a la referencia en la mayoría de las variables y solamente obtuvo valores menores en las condiciones comerciales y un valor cercano a la media en la estrategia de internacionalización.

Cuando se hizo el diagnóstico, una de las retroalimentaciones de la gerencia fue que, debido a que la matriz no permite incluir otras preguntas o variables, hay

algunas características puntuales de la empresa que pueden quedarse por fuera de la evaluación.

Selección del mercado objetivo

Una vez se hizo la evaluación de los tres países sobre los que se quería iniciar el proyecto, se hizo la investigación frente a las variables que era importante conocer.

Un obstáculo que se presentó en el momento de revisar la información fue que en los tres países la información frente al potencial de mercado esta enfocada hacia los productos que se venden en forma comercial; sin embargo, los productos de la empresa tienen un nicho de mercado que es muy clínico y al que es muy difícil acceder por la confidencialidad de los datos, por ser de pacientes con patologías crónicas. Sin embargo, el ejercicio fue valioso porque en la fase inicial, para hacer la apertura en el mercado del país potencial, se debe incursionar y hacer siembra de los productos con la venta comercial a través de droguerías, farmacias y por medio de internet.

Una vez analizadas las variables, se escogió Costa Rica como el país con mejor potencial exportador. Frente a él, se hizo la evaluación de la información macroeconómica y de los requisitos legales y regulatorios y se elaboró una matriz de costos con base en la información brindada por la agencia de aduana.

Un hallazgo importante fue el conocer que, debido a la carga que se iba a enviar, era mejor hacerlo por vía marítima y no aérea, puesto que por la última se parcializan las cargas, lo que aumenta los tiempos de entrega y los costos del envío.

Entre las variables que se evaluaron en el mercado objetivo se observó que, después del desarrollo de la matriz de costos, los precios frente a otras opciones del mercado fueron comparables y generan competitividad en el mercado.

respecto a la estrategia de promoción de los productos, se propone hacer una siembra inicial, para dar a conocer los productos y sus beneficios, con el propósito de buscar dar solución a las necesidades actuales del mercado y así mismo para hacer campañas por medio de mercadeo digital para generar reconocimiento por parte de la población objetivo.

Una de las limitantes que se presentaron en el proceso fue el acceso restringido en algunas páginas, de las que se deseaba obtener información para conocer los mercados de Costa Rica, Guatemala y Canadá.

Otra dificultad estuvo relacionada al mercado objetivo en Costa Rica, debido a que es de tipo clínico y este tipo de información no está visible para consultar, por la criticidad y la confidencialidad que se debe tener en el sector de la salud. De manera específica es difícil conocer en el mercado clínico, frente a los competidores, cuánto es lo que en la actualidad se vende en Costa Rica; solo fue posible conocer lo referente a distribuidores en mercado minorista en farmacias y droguerías.

Al hacer la investigación frente a las prevalencias de enfermedades crónicas en Costa Rica, también se pudo observar que los datos están desactualizados, incluso si se descargan los del Ministerio de Salud del país. Al considerar este aspecto de la información, es posible que el mercado sea mayor, pero que, debido a que no está documentado, no se conozca en cifras su representación.

REFERENCIAS

- Banco Mundial (2018). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Washington, DC: Banco Mundial. Recuperado el 16 de abril de 2019 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=CO&start=1975>
- Boydorr Nutrition S. A. S. (2017). *Soluciones nutricionales especializadas*. Chía: Boydorr Nutrition. Recuperado el 16 de abril de 2019 de <https://boydorr.co/>
- Cámara de Comercio de Guatemala (s.f.). *Guía para importar*. Ciudad de Guatemala: Cámara de Comercio de Guatemala. Recuperado de http://ccg.com.gt/web-ccg/wp-content/uploads/2014/05/Guia_Importar-2.pdf
- Castro Figueroa, A. M. (2007). Internationalization model for the Colombian company. *Revista Universidad y Empresa*, 6(12), 168-193. Recuperado de <https://papers.ssrn.com/abstract=1510263>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, DIAN (s.f.). *Consultas arancel*. Bogotá: DIAN. Recuperado el 1 de abril de 2019 de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>
- Domingo Pérez, C. I. (2017, 12 de julio). *Análisis de las estrategias corporativas de dos empresas multinacionales. El caso de Unilever y Henkel* (trabajo de grado, pregrado en Administración y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, León). Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6612/071532378D_%20GADE_julio17.pdf.pdf?sequence=1
- Euromonitor International (2018). *Analysis. Passport*. Euromonitor International. Recuperado el 16 de 2019 de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/Analysis/Tab>
- Górecka, D., & Szalucka, M. (2013). Country market selection in international expansion using multicriteria decision aiding methods. En University of Economics in Katowice, *Multiple criteria decision making*, vol. 8 (pp. 31-55),

University of Economics in Katowice. Recuperado de
<http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171273243>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima (2019).

Trámites. Bogotá: Invima. Recuperado el 17 de abril de 2019 de
<https://www.invima.gov.co/index.php/tramites-y-servicios/tr%C3%A1mites.html#tarifas>

legiscomex (2017). Normatividad canadiense para tener en cuenta. *legiscomex*.

Recuperado el 16 de abril de 2019 de
https://www.legiscomex.com/Documentos/normatividad_canadiense

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (Guatemala), Organización Panamericana de la Salud, OPS, y Organización Mundial de la Salud, OMS (2016). *Desigualdades en salud en Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (Guatemala), OPS y OMS.

Recuperado de
https://www.paho.org/gut/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=publications&alias=793-desigualdades-en-salud-en-guatemala&Itemid=518

Ministerio de Salud y Protección Social (2013). *Resolución 2674, de 22 de julio de 2013, por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado el 16 de abril de 2019 de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/.../RIDE/.../resolucion-2674-de-2013.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MinCIT (2018a). *Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y Canadá*. Bogotá: MinCIT. Recuperado el 17 de abril de 2019 de

<http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-entre-la-republica>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MinCIT (2018b). *Tratado de libre comercio entre Colombia y Costa Rica*. Bogotá: MinCIT. Recuperado el 17 de abril de 2019 de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/costa-rica>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MinCIT (2018c). *Tratado de libre comercio entre la República de Colombia y las repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras*. Bogotá: MinCIT. Recuperado el 17 de abril de 2019 de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/tratado-de-libre-comercio-entre-la-republica-de-co>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MinCIT (2019). *Banco de datos de comercio exterior BACEX y servicio de procesamiento de información de importaciones*. Bogotá: MinCIT. Recuperado el 28 de mayo de 2019 de <http://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/banco-de-datos-de-comercio-exterior-bacex-y-servicio>

Ministerio de Economía, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, Secretaría de Industria y Comercio y Ministerio de Economía, Industria y Comercio (Costa Rica) (2012, 6 de febrero). *Decreto ejecutivo N° 33724-COMEX-S-MEIC que publica el anexo 4 de la resolución N° 176-2006 (COMIECO XXXVIII), reglamento técnico centroamericano RTCA 67.01.33.06. Industrias de alimentos y bebidas procesados. Buenas prácticas de manufactura. Principios generales*. San José de Costa Rica: Ministerio de Economía, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, Secretaría de Industria y Comercio y Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Recuperado de www.comex.go.cr/media/3336/181_rtca-anexo-33.pdf

Ministerio de Salud (Costa Rica) (2016). *¿Cuáles son los requisitos para registrar un producto?* San José de Costa Rica: Ministerio de Salud. Recuperado el 16 de abril de 2019 de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/legislacion-sanitaria-transparencia/733-preguntas-frecuentes-barra/1073-registros-sanitarios>

Ministerio de Salud (Costa Rica), Dirección de Vigilancia de la Salud (2014).

Análisis de situación de salud de Costa Rica. San José de Costa Rica:

Ministerio de Salud (Costa Rica), Dirección de Vigilancia de la Salud.

Recuperado de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/vigilancia-de-la-salud/analisis-de-situacion-de-salud/2618-analisis-de-situacion-de-salud-en-costa-rica/file>

Ministerio de Salud (Costa Rica) (2014). Estrategia nacional de abordaje integral

de las enfermedades crónicas no transmisibles y obesidad y su plan de

acción. San José de Costa Rica. Ministerio de Salud (Costa Rica),

Recuperado de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/planes-estrategicos-institucionales/3487-estrategia-ecnt/file>

Ministerio de Salud (Costa Rica), Dirección de Vigilancia de la Salud (2011).

Política Nacional para la seguridad Alimentaria y Nutricional 2011-2021:

Ministerio de Salud (Costa Rica), Dirección de Vigilancia de la Salud.

Recuperado de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/politcas-y-planes-en-salud/politicas-en-salud/1106-politica-nacional-de-seguridad-alimentaria-y-nutricional-2011-2021/file>

Mojica Agudelo, J. L., y Gómez, G. A. (2017, 1 de noviembre). *Grado de apertura*

comercial en Colombia. Bogotá: Asociación Nacional de Comercio Exterior,

Analdex. Recuperado el 1 de abril de 2019 de

<https://www.analdex.org/2017/11/01/grado-de-apertura-comercial-en-colombia/>

Mura, L., & Gašparíková, V. (2010). Penetration of small and medium sized food

companies on foreign markets. *Acta Universitatis Agriculturae et*

Silviculturae Brunensis, 58(3), 157-164. doi: 10.11118/actaun201058030157

- Ochoa-Díaz, H. Correa-Lenis, J. M., y Atehortúa-Rizo, A. (2017). Proceso de internacionalización en el sector farmacéutico: el caso de la empresa colombiana Tecnoquímicas. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 421-437. doi: 10.1016/j.estger.2017.10.002
- Ojeda Pérez, R., Perea Rodríguez, M. L., y Puerto Núñez, A. V. (2018). Estrategia de la internacionalización de “Marca País” en Colombia: recorrido histórico, enfoques y teorías. *Chakíñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4, 78-94. Recuperado de <http://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/133>
- Piedrahíta, C. E., y Reina, R. M. (2016). *Bitácora de una multilatina. La estrategia de Nutresa*. Bogotá: Planeta.
- Procolombia (s.f.). COMEX 360. Bogotá: Procolombia. Recuperado el 16 de abril de 2019 de <http://comex.procolombia.co/>
- Schwab, K. (Ed.). (2018). *The global competitiveness report. 2017-2018*. Ginebra: Worl Economic Forum. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-global-competitveness-report-2018>
- Superintendencia de Industria y Comercio, SIC (s.f.). *Etapas del proceso de solicitud de marcas*. Bogotá: SIC. Recuperado el 4 de junio de 2019 de <http://www.sic.gov.co/node/83>
- Trade map (s.f.). *Prospects for market diversification for a product exported by Colombia in 2018. Product: 2106 Food preparations, n.e.s*. Recuperado el 16 de abril de 2019 de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c170